

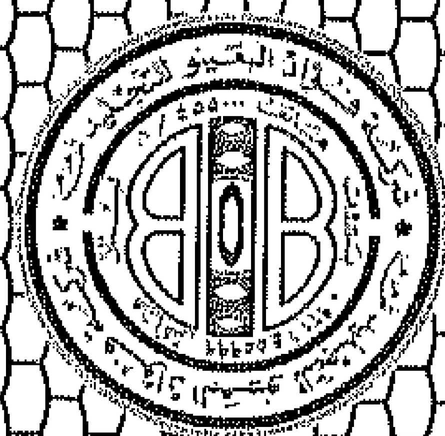
التسويق في عصر الاضطراب

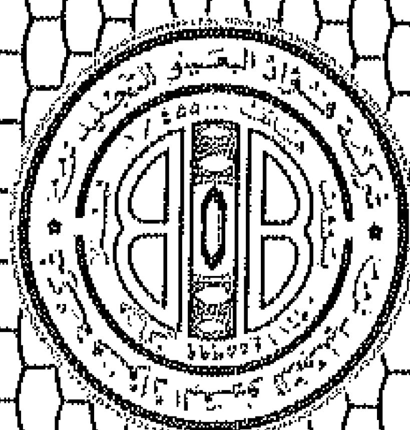
رؤى وتحديات

Marketing in Turbulence Age: Visions and Challenges

دار الكتاب الجامعي
UNIVERSITY BOOK HOUSE
حيث يبدأ التعليم من هنا

تأليف
د .أحمد مرسي أحمد إبراهيم





التسويق في عصر الاضطراب

رؤى وتحديات

الطبعة الأولى

1436هـ - 2015 م

ISBN 978 6148000 22 5



دار الكتاب الجامعي

عضو جمعية الناشرين الإماراتيين
عضو اتحاد الناشرين العرب
عضو المجلس العربي للموهوبين والمتفوقين
الجمهورية اللبنانية - الإمارات العربية المتحدة

ص. ب. 16983
هاتف (الإمارات) 00971-3-7554845
فاكس (الإمارات) 00971-3-7542102
هاتف (بيروت) 00961-3-312124

E-mail: bookhous@emirates.net.ae
tbourji@yahoo.com

جمع وتنفيذ وإخراج: كمبيورايتر Compu_Writer لخدمات دور النشر «عادل ندا» القاهرة
E-mail: compu_writer@yahoo.com (002-01000390516) ☏

التسويق في عصر الاضطراب

رؤى وتحديات

تأليف

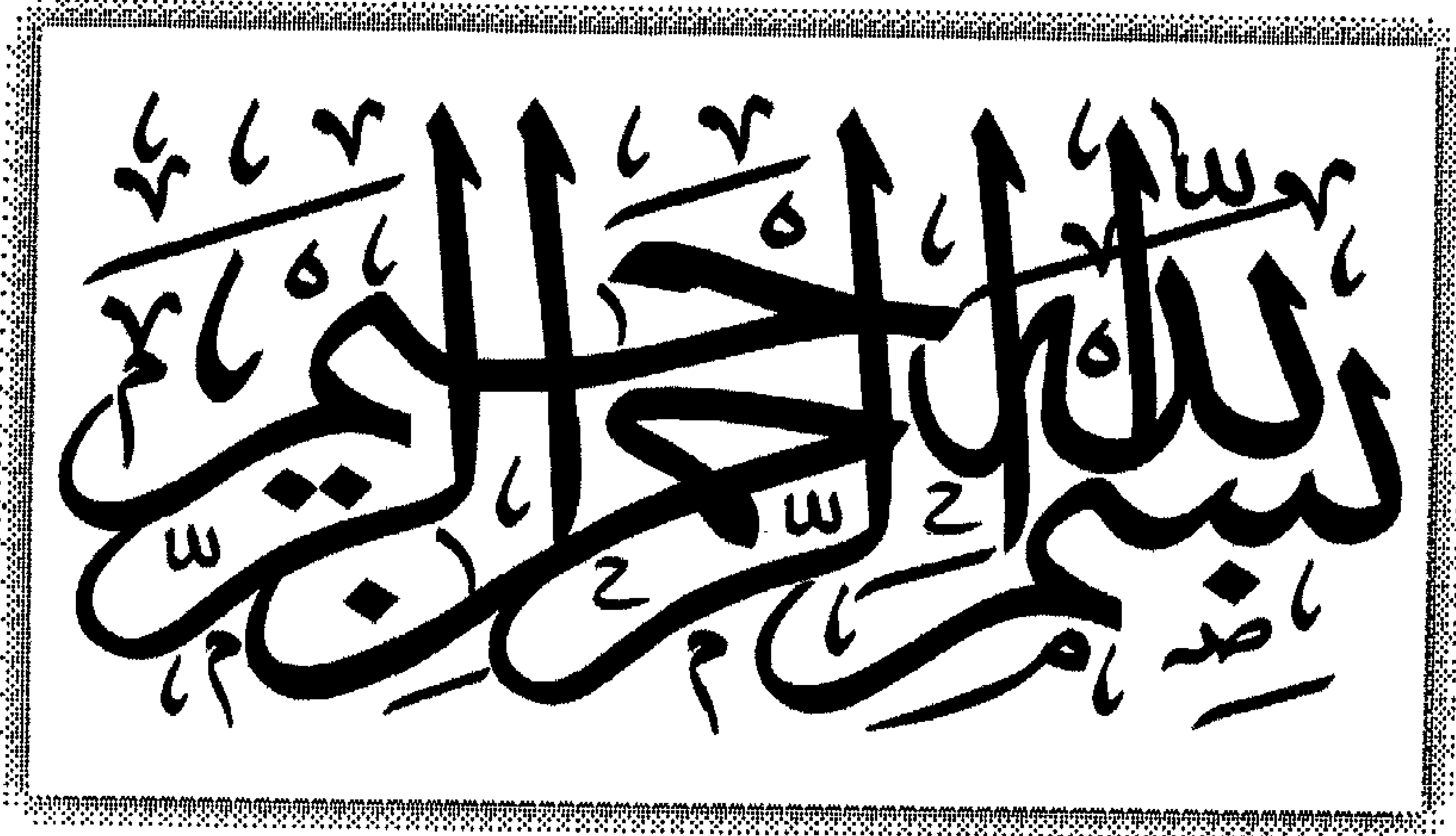
أحمد مرسي أحمد إبراهيم

الناشر

دار الكتاب الجامعي

العين - دولة الإمارات العربية المتحدة

2015


بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

إلي كل من أضاء بعلمه عقل غيره
وهدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه
فأظهر بسماحته تواضع العلماء

اهدي عملي هذا لأساتذتي الأجلاء

الأستاذ الدكتور عبد القادر محمد عبد القادر
أستاذ التسويق وعميد كليه التجارة جامعه المنصورة

والأستاذ الدكتور/ سعيد سلامة
أستاذ إدارة الفنادق بجامعه قناة السويس

والأستاذة الدكتورة/ نجوى غراب
أستاذ إدارة الفنادق ـ جامعة المنوفية (سابقا)

وإلى أمي وإخوتي وأسرتي جميعا

ثم إلى كل من علمني حرفا فأصبح سنا برقه يضيء
الطريق أمامي

المحتويات

المقدمة

بعد الحمد لله والصلاة والسلام علي خير خلق الله سيدنا ورسولنا وشفيعنا يوم أن نلقي ربنا سيدنا محمد وعلي اله وصحبه وسلم تسليما كثير.

لمن هذا الكتاب؟ في الحقيقة يتحدث الكتاب عن التسويق ولكن بمنظور مختلف بعض الشيء، فهو يتحدث عن عصر الاضطراب وآلياته والمعطيات الحديثة التي تواجه المؤسسة من ناحية وإدارة التسويق من ناحية أخرى.

ما هي سمات عصر الاضطراب؟ وهل فتره التأرجح التي تحياها كثير من الشركات لها سمات مشتركه؟. في الحقيقة حين َسأل عالم التسويق بروفسر فيليب كوتلر عن التسويق في فتره الاضطراب "والذي أطلق عليه لاحقا الفوضى وكيفيه الإدارة في فتره الاضطراب"، قال نحن أمام أمرين إما تمهيدا لمعدل نمو خلاق وازدهار مستدام وربما تمهيدا لانخفاض الطلب والركود". فالاضطراب يحمل في ثناياه النمو والتقدم، ولكن لم يري ما لا يراه الآخر. وهذا ما دفعني لتأليف هذا الكتاب، فمفهوم الاضطراب وكيفيه أن نخلق الفرص من بين الفوضى العارمة التي نحياها، وقد استعرضت أمثلة كثير لشركات دوليه كيفيه استطاعت أن تغير مفاهيم

وأن تضع لنفسها مدارس للفكر وكيف أن الرياح العاصفة هي في حقيقتها معول البناء وليس الهدم.

ربما لن ينسي التاريخ هذين الشخصين الذين غيروا وجه التاريخ الحديث والجميل في الأمر أن بدايتهم في مرآب لتصليح السيارات وذلك لبناء أداة جديدة تسمى جهاز كمبيوتر شخصي. احدهما يدعى جيفبيز وسو الذي بدا في الأعمال التجارية عبر الإنترنت "أمازون"، والثاني رجل آخر يدعى ستيف جوبز والذي أسسي بناء شركة ابل الأمريكية ووضع مفهوم ايفون. في الحقيقة لم يكن احدهم ممن يملك السندات عالية الكلفة أو عمل في مجال الرهون العقارية ولكن الفرض التي بين الثري والتي يراها من يملك الفكر ويخلق منها أداة للنهوض والتطور.

والجدير بالذكر أن هذا الكتاب يتكون من سبعه فصول تتحدث عن عصر الاضطراب وسماته والتحولات في السوق الجديدة "وما يعرف بالبجعة السوداء" وغيره من المفاهيم التي ظهرت حديثا. ثم ينتقل الكتاب بالقارئ بعد ذلك إلى نظريات التسويق الحديث والفرق بين التسويق الدولي والمحلي وأثناء ذلك يوضح للقارئ أوجه الاختلاف بين التسويق الخدمي والتسويق السلعي مع المعطيات والآليات والتغيرات الحديثة.

ثم ينتقل بعد ذلك إلى مفاهيم التسويق الاجتماعي ودور مواقع التواصل الاجتماعي كأحد المتغيرات التي أثارت وأثرت منهجيات وأدبيات النشاط التسويقي "وخاصة فيما يتعلق بالتسويقي السلعي والخدمي". وينتقل الكتاب بعد ذلك إلى التحديات التي تواجه التسويق في الألفية الجديدة وكيفيه دراسة المخاطر التي تواجه الشركات في الألفية "وهو جزء في الكتاب يتعلق بإدارة المخاطر". وبعد ذلك ينتقل الكاتب إلى مفاهيم أثرت بشكل جذري في المنظور التسويقي، منها نظريه الفوضى والتقنيات التخريبية والسحابة الحاسوبية وغيرها من العناصر.

ينتقل الكاتب بعد ذلك إلى الأسواق وما يحدث من طفرات سواء في البيئة المحيطة للمنظمة داخليا أو خارجيا، وينتقل القارئ بعد ذلك إلى مفهوم دراسة المخاطر وكيفيه تحليلها باستخدام المعادلات المختلفة، فهي بحق أحد الأدوات التي تساعد علي فهم التغيرات المتلاحقة للمنشأة ونظريه الفوضى وغيرها من المفاهيم الحديثة "السحابة الحاسوبية والتقنيات التخريبية" وغيرها من مفاهيم.

ثم يلي هذا فصلين من أهم الفصول هي مفهوم الاستراتيجيات التسويقية والمدارس المختلفة التي عالجت هذا الأمر، ثم ينتقل القارئ في الفصل الأخير إلى المدارس المختلفة التي ساعدت علي دعم القرارات التسويقية ورسم الاستراتيجيات والتي أثرت بحق في تغيير مفهوم التسويق الاستراتيجي في الألفة الجديدة.

في الحقيقة أهم ما يميز الكتاب الأمثلة والتي وضعت كثير منها وذلك لسببين:

- توضيح وتأكيد الفكرة التي أتحدث عنها.
- وبط المفهوم النظري بالعمل حتى يري القارئ كيف أن المفاهيم النظرية هي في حقيقتها أساليب عملية يمكن تطبيقها والاستفادة منها.

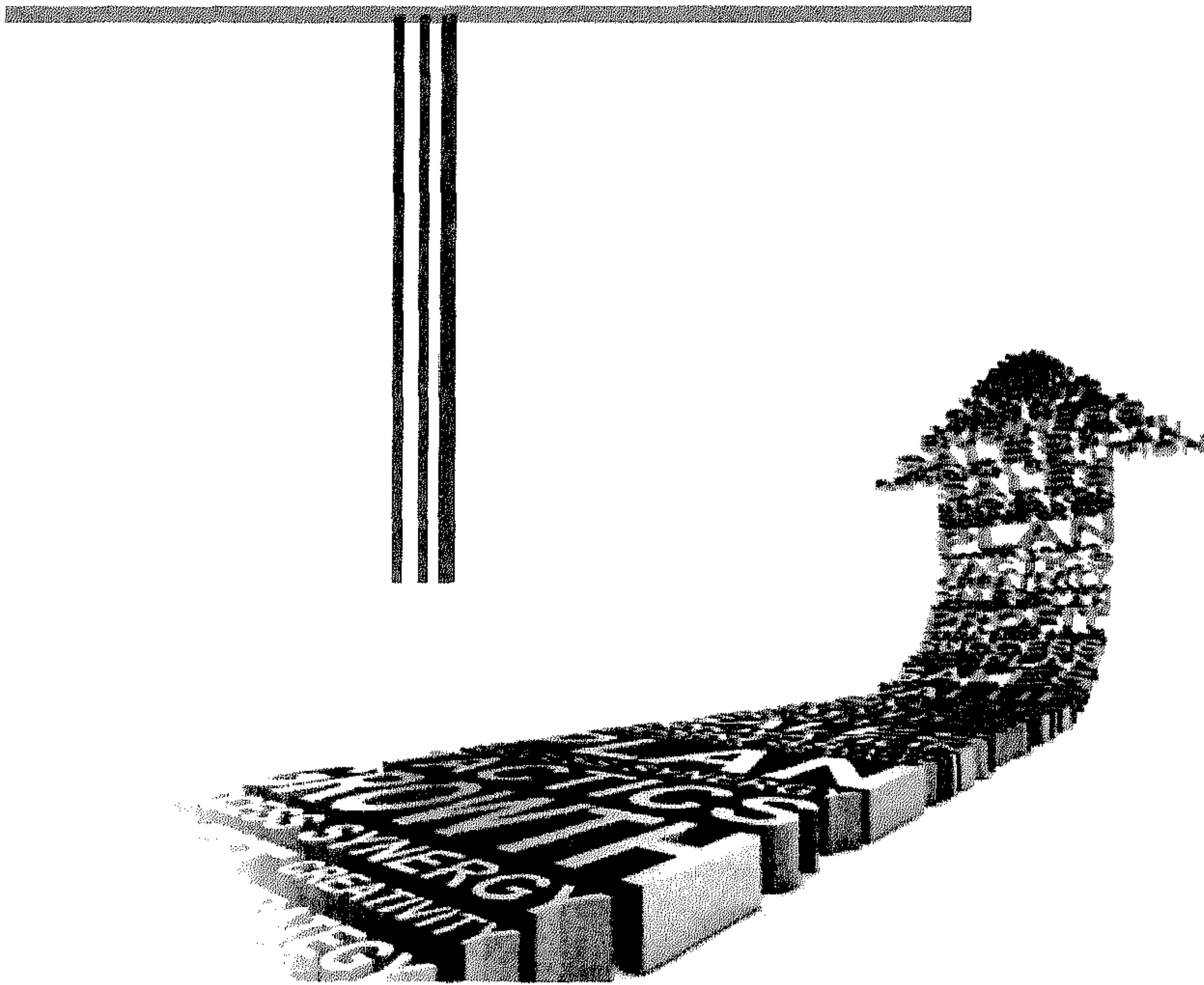
في النهاية اسأل الله العظيم أن يتقبل عملي هذا وان ينفع منه القارئ، إن ربي علي كل شيء قدير سبحانه نعم المولي ونعم النصير.

المؤلف

احمد مرسي احمد إبراهيم

الفصل الأول

ديناميكيات التسويق الحديث



الفصل الأول

ديناميكيات التسويق الحديث

1.1 مقدمـة

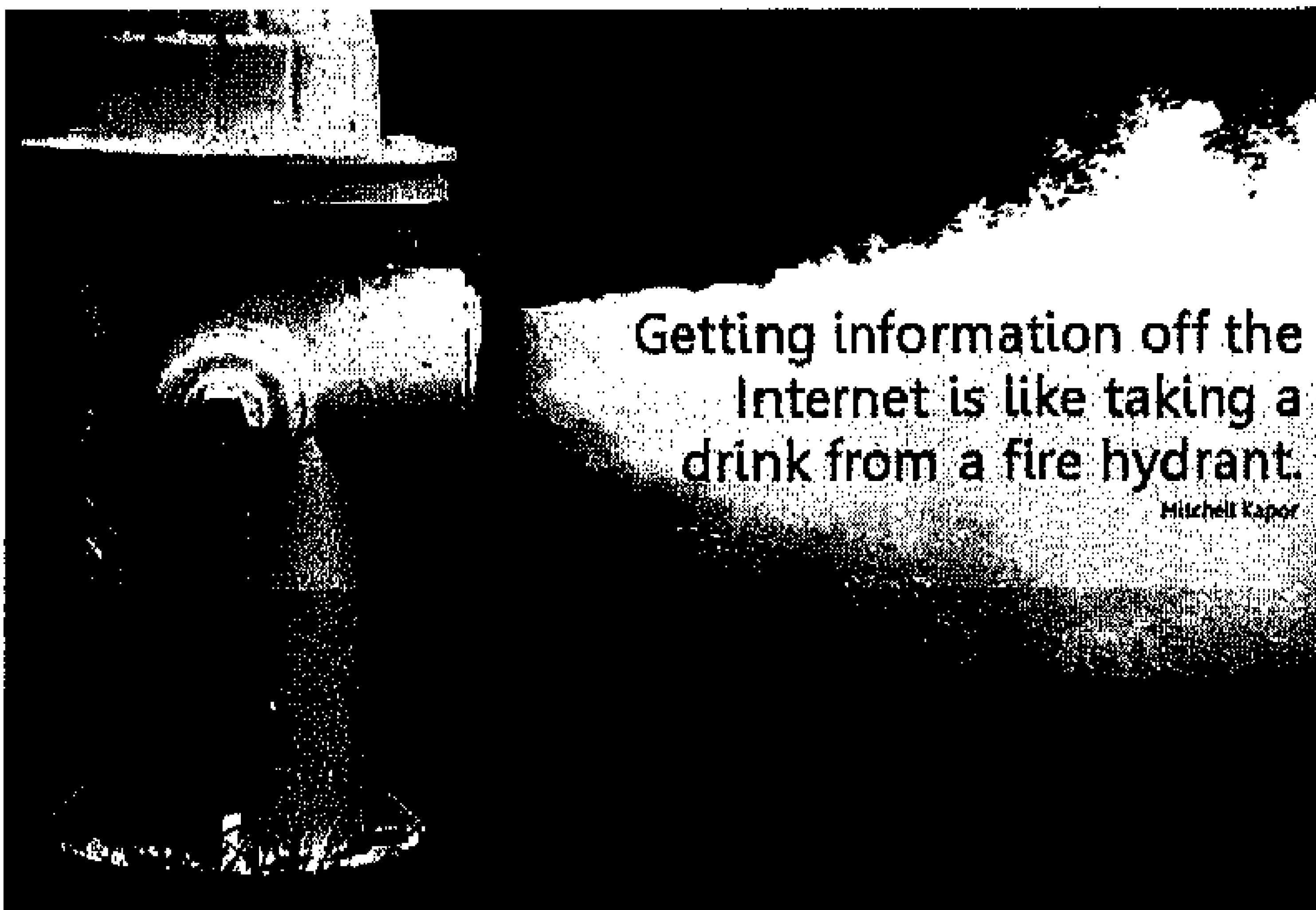
مما لاشك فيه أنها لحظة سحرية من لحظات الإبداع الإنساني عندما تفوز المنظمة بصفقة ناجحة، أو عندما تنتج من اكتشاف فرصة تسويقية واغتنامها والفوز بها قبل الآخرين، هي بالطبع لحظة متميزة عندما يتأكد في تحويل هذه الصفقة العارضة إلى عمل دائم ومستمر تتوالي فيه الصفقات وتتواصل وتأخذ شكل تيار متدفق ومستمر من المنتجات التي نرغب في تسويقها.

وبصفة عامة عندما يتم ذلك في ظل اتساع دائرة عدم التأكد... من الهواجس والخيلات من الحدس والتخمين. حالة من عدم التوازن القائم علي عشوائية الاتجاه... وارتجالية التوجه، وعلي الأمل في ضربة حظ تفوز من ورائها بالصفقة المنشودة... كمن يبحث عن كنز نفيس في صحراء المجهول بالضباب وكثبان الرمال المتحركة.



إن حال المنظمات العربية (باستثناء البعض) من أوضاع غير مستقرة، والوضع الحالي الذي يعانيه كثير من رجال التسويق في الكثير من شركاتنا ومؤسساتنا التي تفتقر إلى وجود نظام معلومات، فنظم المعلومات المتكاملة أصبحت ضرورة حياة، بل لا أكون مبالغ أن قلت أنها أصبحت كالدماء في شريان المنظمة، فالقرار المعاصر يتم اتخاذه في ظل غابة متشابكة من المتغيرات والثوابت والعوامل وفي ظل بيئة من تصارع المصالح المتداخلة وهي جميعا لا يمكن إغفالها أو إغفال حسابات تأثيرها المتشابكة أو تجاهلها عند اتخاذ القرار، أو حتى الارتكان والاعتماد علي الخبرة الماضية.

ويستحضرني في ذلك قول أحد علماء الإدارة العرب "... فلم يعد من الضروري أن نتصور أن الجانب الآخر من النهر يطابق تماما الجانب الذي نقف علي أرضه".



إن حقول المعرفة التي لدينا لم تعد تصلح للتعامل مع الواقع الحالي في مختلف الأسواق التي نرغب في الدخول إليها وغزوها، بل أنها لم تعد تصلح للتعامل مع المواقف والأوضاع التي يخيل للبعض انه قد سبق وان مر بها، فالمواقف

المتشابهة متغيرة، والأوضاع المماثلة مختلفة والقرار يحتاج إلى رؤية متكاملة الأبعاد تشمل جوانب الماضي واتساع الحاضر واتجاهات المستقبل، هي بالفعل عملية حياتية Matter of life تحتاج إلى كم متدفق من البيانات والمعلومات.

إن المعلومات هي القاسم المشترك في أي عمل وفي كل عمل ناجح، فبدونها يصبح الأمر صعبا علي رجل التسويق.

إن المكون التسويقي في النشاط الإنساني اخذ في الاتساع، بل ازدادت أهميته وضروريته يزداد دورة وتتأكد حتميته كل يوم، وهو في ذلك يطور أدواته ويحسن وسائله ويبتكر أساليب جديدة ومتنوعة في تلبية احتياجات العملاء والأسواق، وفي الوصول إلى علاقة تسويقية دائمة مستقرة والي تواجد مكثف وفعال في مختلف أسواق العالم، ورغم المتغيرات والمستجدات السريعة والمتلاحقة والتي أشبه بحر متلاطم الأمواج إلا أن الشركات العملاقة العالمية النشاط قامت بتطوير منهجها التسويقي لتعزيز قدراتها علي التواجد... إلى الحد الذي وضع بعض الشركات العالمية إلى إنفاق ملايين الدولارات لتطوير هذا المنهج.

إن نجاح أي عمل تسويقي يحكمه معيارين أساسيين: أولهما قدرة التسويق علي التكيف مع المتغيرات والمستجدات الحياتية والتي أصبحت في غاية الكثافة والتشابك، وثانيهما قدرته علي استغلال الفرص الاقتصادية السانحة. وهو أمر يصعب القيام به في ظل غياب نظام معلومات متكامل لضمان تدفق تيار من البيانات الحديثة والسريعة والصادقة والتي تساعد علي دعم اتخاذ القرارات.

اوبري ويلسون وهو من كبار مؤسسي علم التسويق الحديث (بل يعتبر الأب الروحي للتسويق كما قال عنه العالم الأمريكي فيلب كوتلر)، قال في أحد لقاءاته "... أن الاستمرار في إتباع الأساليب العتيقة Old fashion أمرا لا يقل عن مجرد حماقة، فقد أصبح البيئة أكثر تعقيدا وازدادت حدة المنافسة" وأضاف "... هذا يعني أن المسوق الناجح علية أن يكون أكثر دراية وأدق علما عما كان في الماضي...".

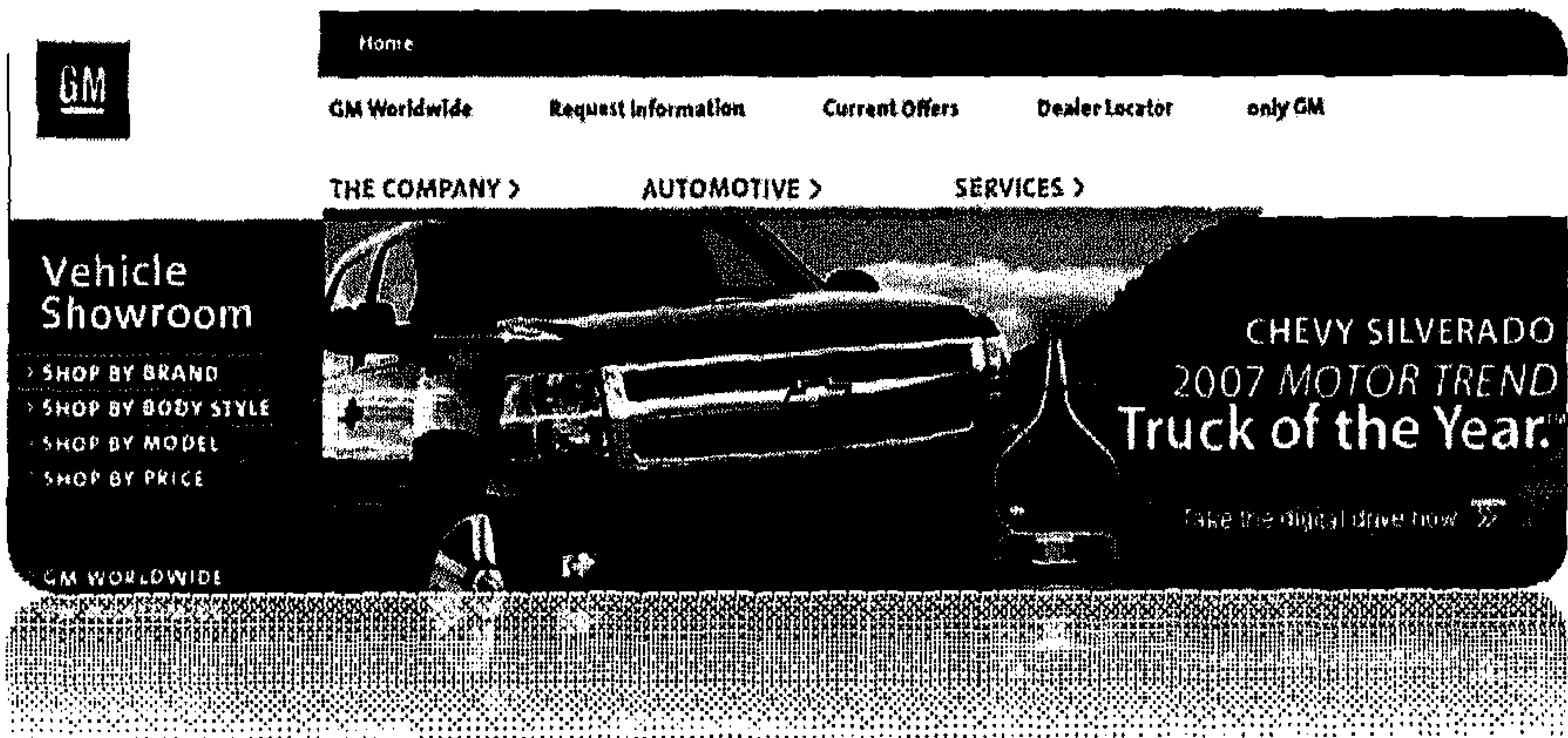
مما لا شك فيه إننا نحيا الآن في عصر المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات واو

ما يطلق عليه عصر العولمة بمفهومه الشمولي، فلم تعد الحواجز الجغرافية عامل قيد لانتقال المعلومات من مكان إلى آخر.

بالعودة إلى الوراء (لبضعة عقود من الزمان) كان الوقت المتطلب لنقل البيانات قد يصل بضعة ساعات وأحيانا بضعة أيام، ولكن مع بدايات القرن الجديد وظهور ثورة المعلومات وتطور تكنولوجيا الحاسب الآلي والتقدم الهائل في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ابلغ الأثر في إحداث ثورة، ربما لم يكن يتوقعها العقل البشري.

بالنظر إلى عالم الأعمال Business World وانعكاس الطفرة العملية عليه وظهور أنماط جديدة ومستحدثة كالتجارة الالكترونية E-Commerce والتسويق الالكتروني E-Marketing وما يتبعه من أساليب جديدة ومتطورة ألقت بظلالها علي تغيير وتشكيل عالم جديد Form a new world.

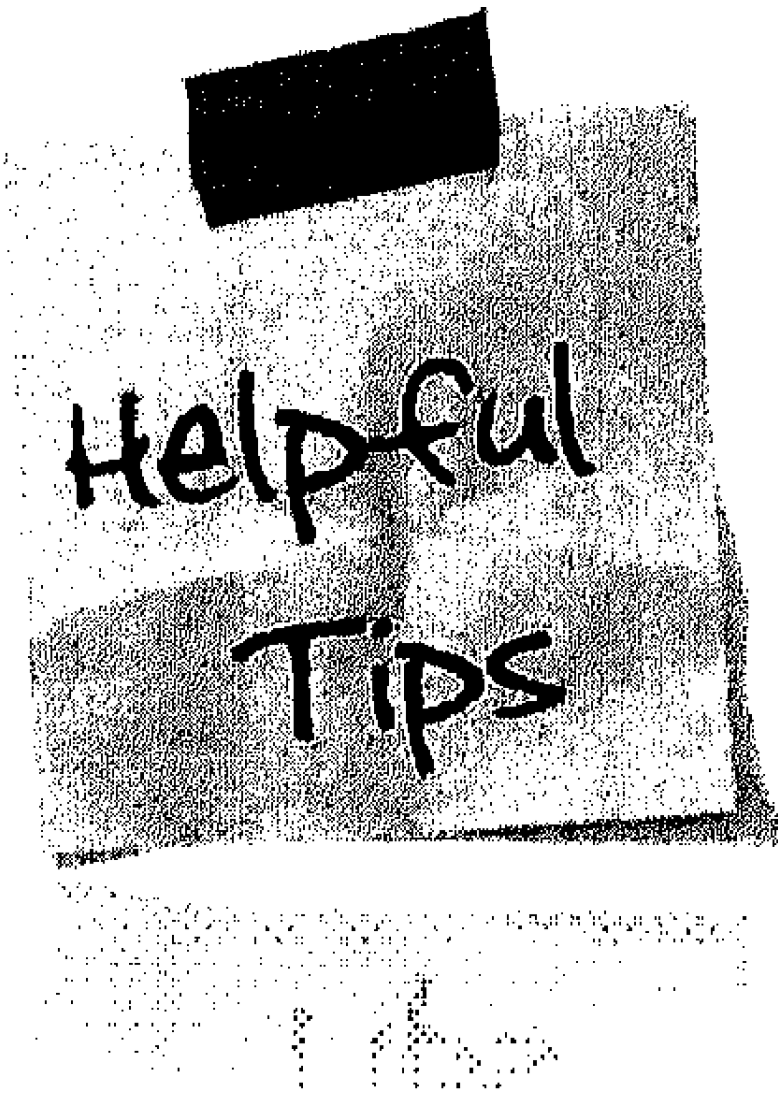
وربما لا أكون مبالغا أن قلت أن علم التسويق (بالنظر إلى شموليته) قد تغير بالكلية، فالتغيرات البيئية المتلاطمة (والغير المتجانسة أحيانا) أصبحت من السرعة بمكان بحيث أن مجابهتها وملاحقتها أصبحت تفوق (في بعض الأحيان) إمكانيات الأفراد (أو حتى المؤسسات منفردة).



في أحد المقابلات التى أجريت مع رئيس مجلس إدارة شركة جنرال موتورز العالمية وهي أحد الشركات الرائدة في صناعة السيارات في العالم،

قال رئيسها تعقيبا على التغيرات العالمية الهائلة "...في الماضى كان بإمكان الشركة حساب توقعات العملاء واتجاهاتهم لمدة تزيد عن خمسة عشر عام، أما الآن فتلك العملية لا تكاد تتجاوز الخمس أعوام".

وتعقيبا على حديثة قال "... إن احتياجات العملاء أصبحت تتغير بشكل جذري Radical Changes، فالسوق العالمية أصبحت صغيرة نسبيا – مع ظهور تكنولوجيا الاتصالات – ونتيجة لظهور الاندماجات الإستراتيجية Strategic alliance، والتى انعكس بالكلية على ارتفاع حدة المنافسة، بل أصبح العميل ملك متوج" Crown King.



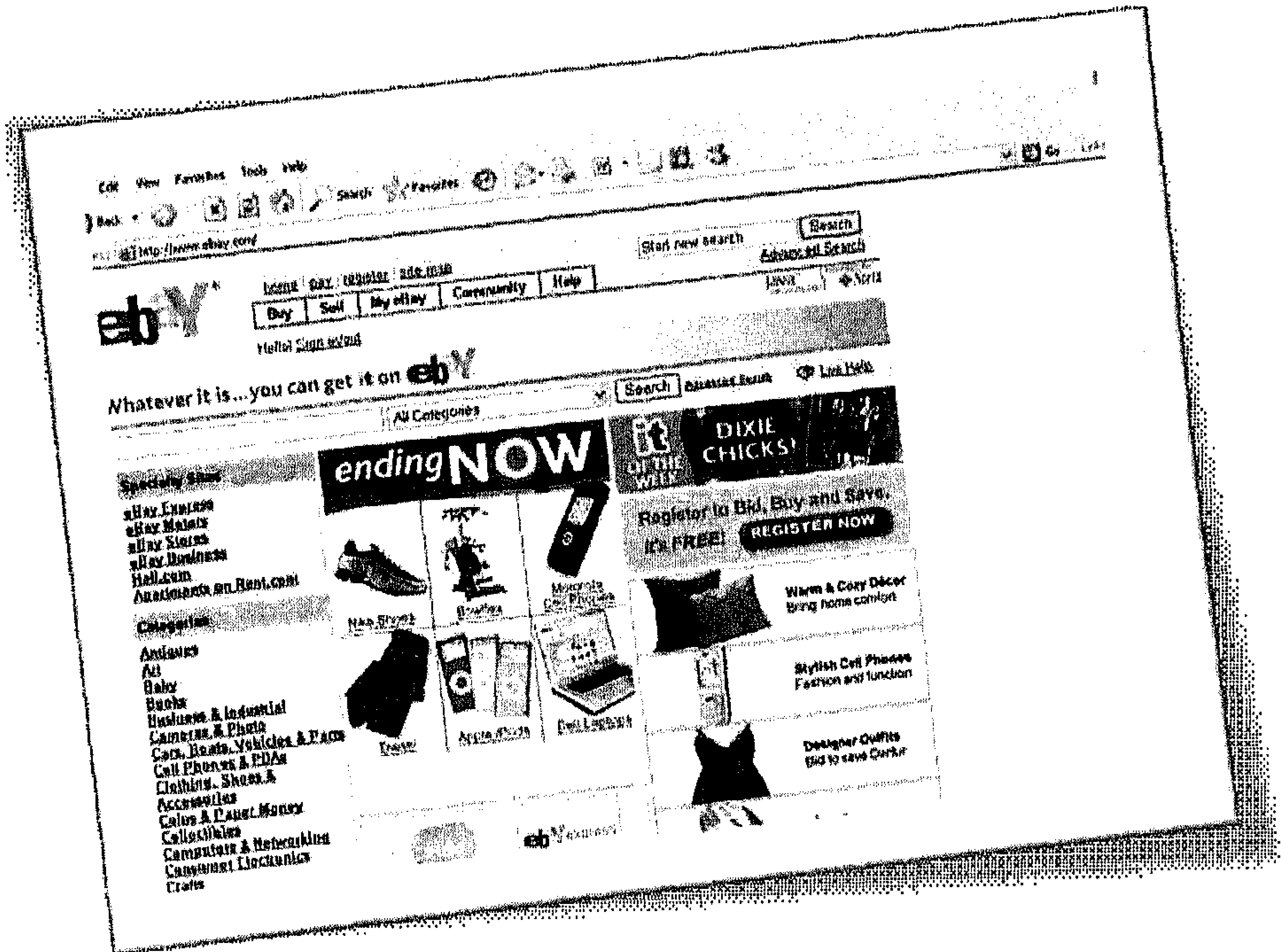
في الحقيقة يستحضرني في تلك الفقرة قول البروفسور مايكل ليفن وهو أحد مؤسسي علم التسويق الخدمي أو ما يعرف Service Marketing ".... أن الخدمة بمفهومها الضيق هي تحقيق الأهداف الموضوعة من قبل الإدارة العليا، أما شمولتها فتتمثل في وضع العملاء علي قائمة الأولويات..."

وفي أحد تعليقاته أضاف انه في بداية عمله في حقل التسويق (منذ ما يقرب من ثلاثون عام) في فندق روزفلت في مدينة نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية وفي أحد الأيام تلقي اتصال من أحد العملاء وقد ابدي رغبته في حجز قاعة الاجتماعات بالفندق لستون فرد (عشرة مناضد * ستة أفراد) وبعد تأكيد الحجز وإرسال البيانات إلى قسم الاجتماعات فوجئ بالرفض والسبب أن المائدة لا تسع سوي ثمانية أشخاص. وأضاف مايكل ليفن ".... في الحقيقة أحد العبارات التي لا يمكن أن أنساها طيلة حياتي حين اخبرني العميل طانا لا اكترث بتلك الحجج

الواهية وسأقوم بالبحث عن مكان آخر يناسب احتياجاتي

I don't care what the union contract says… I'll go somewhere where my needs can be met"

لقد كان لظهور الانترنت ابلغ الأثر في إحداث ثورة كبيرة في تغيير ملامح السوق العالمي، فكثرة المنتجات المعروضة وتنوعها بشكل لم يسبق له مثيل من قبل، وإزالة الحواجز الجغرافية وغيرها من العوامل التي ألقت بظلالها علي تغيير ملامح السوق العالمي الجديد ومن ثم علم التسويق.



يستحضرنى في ذلك تعليق أحد مصممى موقع e-bay في حديثة عن آليات التعامل مع متغيرات السوق الجديدة، قال "...أن شبكة الانترنت أصبحت كفضاء متسع يحق لا فرد وضع منتجاته والإعلان والترويج عنها" وقد أضاف "أن الانترنت وتغيرات التجارة الالكترونية في العصر الحالى أشبه بالكهرباء التى تقفز إلى منزل كل فرد، فلم تعد هناك حواجز زمانية أو مكانية"

في الحقيقة إنني اتفق تماما مع رأي العالم الأمريكي آلن تفلر حين قال "أن نحيا في عصر المعلومات، فلم تعد هناك ذاتية الطابع، بل لا أكون مبالغا أن قلت أن المعلومات (التي تشكل جزء من متغيرات السوق العالمي) أصبحت تمطرنا بشكل جذري، بل أصبحت تغير أفهامنا وطريقة إدراكنا لأمور من حولنا التي حد تغيرها في كيمياء العقول Brain-chemistry".

عزيزي القارئ دعني اطرح عليك سؤال بعد كل تلك التغيرات وظهور الحاسب الآلي وعلومه وما تبعة من تقدم هائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، هل يمكن الاستغناء عن العقل البشري، هل كل تلك المحاولات هي بادرة لاستبدال العقل البشري"

العالم الألماني هوفستدلر (والذي يعد من ابرز العلماء العاملين في أنظمة الذكاء الصناعي Artificial Intelligence Systems) يعبر عن رؤية في تلك النظرية بقوله "الفرق الجوهري بين العقل البشري والحاسب الآلي هو أن طبيعة العقل البشري هو التفكير خارج حدود النظام (Step out of the system)، واسترق بقوله" فكتابة جملة إخبارية صحيحة طبقا لقواعد اللغة يمكن أن تقوم بها الميكنة بشكل متقدم ولكن دون إدراك للمعني الحقيقي للكلمات، ففهم حقيقة الأمور وإدراكها من خصائص العقل البشر.

ويشير العالمي الألماني إلى أهمية أنظمة المعلومات بقوله "...مما لاشك فيه أن ما يقوم به الحاسب الآلي من معالجة للبيانات بسرعة تتجاوز جزء من ألف من الثانية (النانو ثانية) والتي يعجز العقل البشري عن مواكبتها، وبالتالي صعوبة انجاز الأعمال بنفس الكم والدقة التي يقوم بها الحاسب الآلي".

2.1 عصر الاضطراب Turbulence age

ما هي آليات العصر الحديث ومعطياته؟ وكيف اثري واثر ذلك في العلاقات بين أفراد البيئة الاقتصادية. ربما أولئك الذين يديرون الشركات لديها وجهة نظر

متباينة عن بقية العالم The rest of the world ومجموعة معينة من الممارسات للتعامل مع التغيرات المتوقعة في السوق. من عرض للمنتجات في أبسط الشروط والحقيقة هي أن الأوقات التي نحياها هي في حقيقتها أحد الأمرين وهما إما تمهيدا لعدم النمو والازدهار المستدام وربما تمهيدا إلى انخفاض الطلب والركود هذا فضلا علي استخدام مختلف الأجندات للتعامل مع كل منه هذه ظروف السوق.

في الأوقات الطبيعية (وأعني بالأوقات الطبيعية هي تلك الأزمنة التي يتميز السوق بوجود حالة من التنافس مع انتظام حركات البيع دون حدوث اضطرابات نتيجة لوجود عوامل خارجية وهو ما يطلق عليه (Turbulence age) فإنها تتنافس مع مزيج من الهجوم والدفاع، ولكن من غير المحتمل حدث فوز كبير أو طفرات نمو غير متوقعة فضلا علي النمو الجامح، والجميل في الأمر أن البعض يرون فرصا جديدة في كل مكان وهم من يستثمرون وينفقون بحرية لالتقاط ما في وسعهم. في أوقات الركود، في حين أن بعض الأعمال التجارية تتجه إلى خفض التكاليف مع استمرار الاستثمار لضمان بقائه مع قيد الحياة وهذا هو التباين بعينه. فاختلاف إدراك المدربين وأصحاب القرار وتباينه والذي يرجع لتباين إدراكه لماهية معطيات البيئة المحيطة.

3.1 مدخل نوبة الغضب Temper Tantrum Approach

وربما أحد المداخل التي تعالج فتره الاضطراب التي تحياها كثير من الشركات وتلقيات الأسواق هي مفهوم Temper Tantrum Approach". وهي ارتجاليه وعشوائية القرارات نتيجة لحدوث ظروف اقتصادية أو اجتماعية غير متوقعة، والتي تنعكس علي ردود أفعال المديرون والتي يكون بعضها غير صائب بالمرة. فمنهم من يتجه إلى خفض التكاليف عيل حساب عنصر الجودة، ومنهم من يتجه إلى تقليل الشرائح التسويقية وعدم الرغبة في التوسع. بل يزداد الأمر صعوبة عندما نجد البعض يتجه إلى التقليل من تحقيق رغبات العملاء علي التكلفة الكلية (Customer satisfaction in return to Total Cost) وهي ما ينعكس علي خسارة موقفة الإستراتيجي في الأسواق.

ما هي وجهة النظر الصحيحة بين هذين الأسلوبين في ظل ظروف السوق الكامنة، وما هي الأجندات التي يمكن أن تدار لتوجيه الشركة وغيرها من العناصر التي سنجيب عنها في الفصول القادمة، في الحقيقة هناك ظروف خارجة عن تلك الأساسيتين. ويمكن أن تسبب ظروف فجأة التحول من واحد إلى آخر وآخر. فعلي سبيل المثال ما حدث في أحداث 9/ 11 من هجوم إرهابي، وفيضان كاترينا والذعر والانشقاقات التي تؤدي إلى انهيار النظام المالي العالمي حيث أصبحت الصدمات الكبيرة تحدث بشكل متكرر أكثر اليوم ونتيجة لاقتصاد عالمي والذي يزداد ترابطا مع تدفقات التجارة والمعلومات.

4.1 تغيرات غير متوقعة

في الحقيقة الصدمات تأخذ أشكال وأحجام كثيرة In many parts ففي كثير من دول العالم وكثير من الصناعات هناك بعض الأمور الهامة والتي كانت في بدايتها ليست سوى حدث ينظر إليه بشكل خافت وربما لا يمكن قياس not measured الآثار المترتبة عليه وه في حقيقتها أمور غيرت شكل التاريخ.

فعلي سبيل المثال هناك شخصين ربما غيروا وجه التاريخ الحديث والجميل في الأمر أن بدايتهم في مرآب لتصليح السيارات وذلك لبناء أداة جديدة تسمى جهاز كمبيوتر شخصي. احدهما يدعى جيفي زوسو الذي بدا في الأعمال التجارية عبر الإنترنت "أمازون"، والثاني رجل آخر يدعى ستيف جوبز والذي أسس شركة ابل الأمريكية ووضع مفهوم ايفون.

في الحقيقة لم يكن احدهم ممن يملك السندات عالية الكلفة أو اعمل في مجال الرهون العقارية، الغريب أن بدايتهم كانت صناعة الكمبيوتر، لأنها في جوهرها تصرفات وأفعال في وقت سابق للجميع لانتزاع فرص جديدة.

ما اعنيه هنا أن قادة الأعمال في حاجة إلى نظرة جديدة للعالم في إطارها لجديد للتعامل مع المتغيرات الحديثة. وفقا لهذا الرأي الجديد، حيث أن التغييرات تحدث

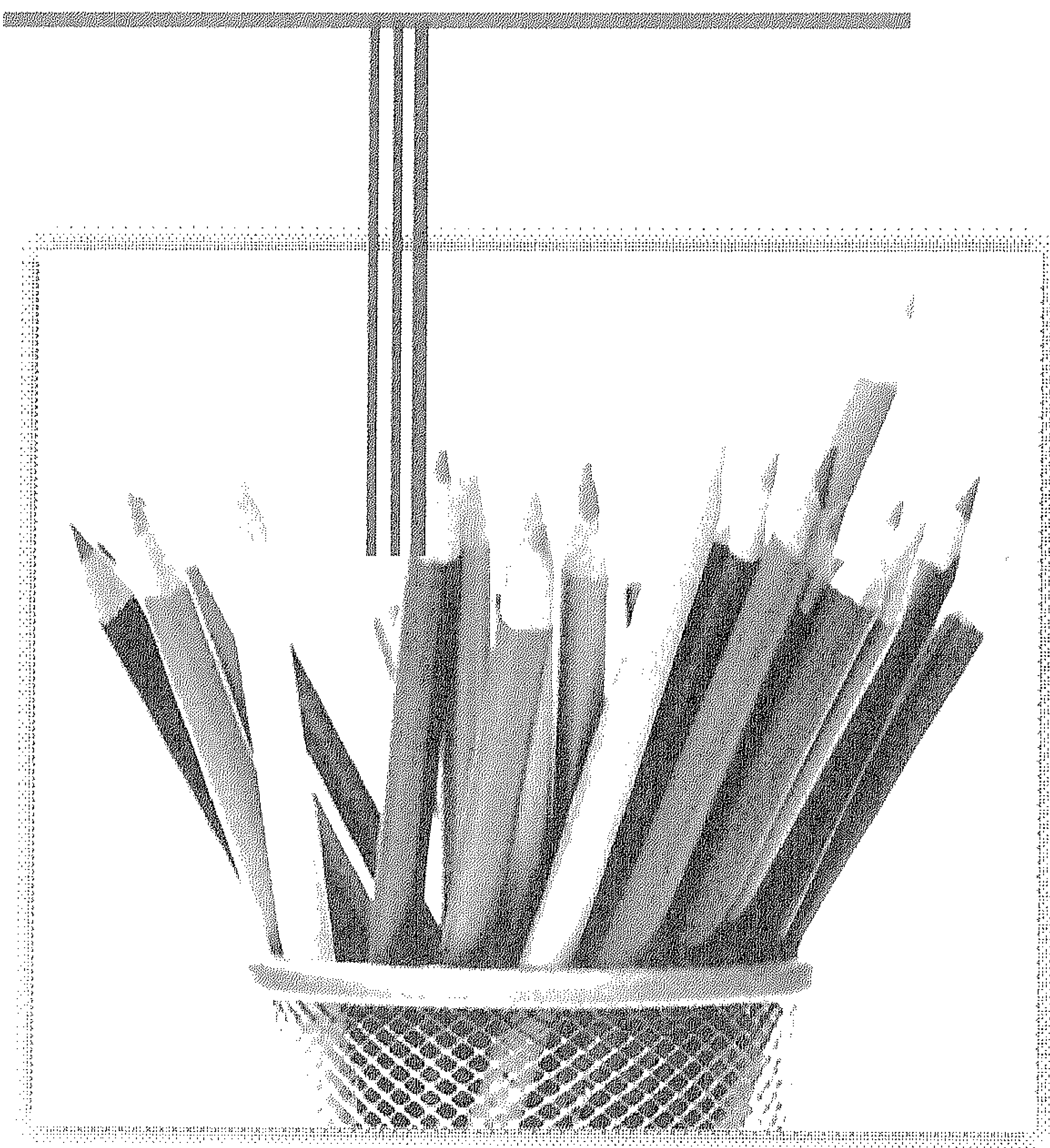
في كل وقت ويمكن أن تأتي بسرعة من أي ركن من أركان العالم وتؤثر على أي شركة تأثير كبير. هذا الرأي يتفق في حقيقته من كل من بيتر دراكرف في كتابه "عصر من Discontinuity" فضلا علي أندي جروفو كذلك وزير الخزانة الأمريكي السابق الآن جرين سبان في كتابه "عصر الاضطراب Turbulence Age"وكذلك كلايت ونكري ستنس نفي كتابه "الابتكار والتخريبية".

فنحن نرى كذلك أن هناك كثير من المخاطر وعدما ليقين في الأعمال التجارية اليوم من أي وقت مضى قادمة من الابتكارات التخريبية والصدمات الكبيرة غير المتوقعة. قادة العالم في الحقيقة أصبحوا يعاشوا دائما مع بعض المخاطر وعدم اليقين، فاليوم، وسرعة التغيير وحجم الصدمات هي أكبر من أي وقت مضى. هذا هو ليس ما كان طبيعيا في الماضي. والذي أصبح الوضع الطبيعي الجديد. فبعيد عن التخريب والابتكار بل امتد ليشمل الصدمات الكبيرة.

وكيف يتعامل قادة الأعمال مع تلك المتغيرات الجديدة؟ لأن في إدارة في أوقات الاضطراب فإنها تحتاج إلى نظام اتخاذ قرارات أفضل. وهم في حاجة إلى إطار الإدارة والنظام للتعامل مع الفوضى بل لا أكون مبالغا أن قلت أن هم في حاجة إلى نظام إدارة Chaotic في كل مكان في العالم حيث تواجه الأعمال وقادة الحكومات والجميع تقريبا أن هذا هو الوقت لن يكون كمثيله من قبل حتى لو أنهم لا يستطيعون التعبير عنها.

الفصل الثاني

التحولات الجديدة والسوق المتقلب



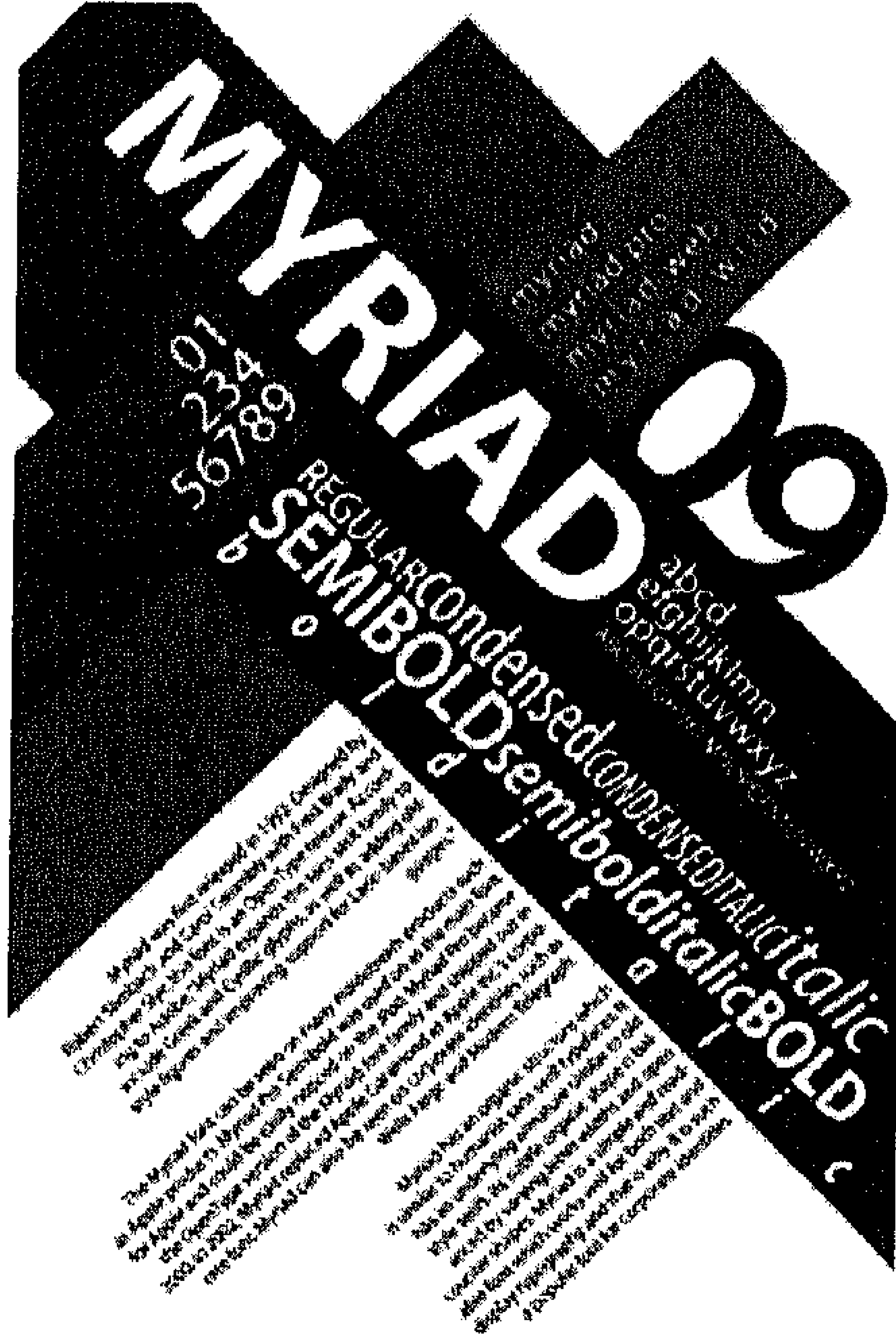
الفصل الثاني

التحولات الجديدة والسوق المتقلب

1.2 مقدمــة

مما لاشك فيه أن كثير من المنظمات سواء أكانت الصغيرة أم الكبيرة أو حتى المتوسطة الحجم تبحث عن النجاح واعني بالنجاح هنا قدرتها علي البقاء والمنافسة لفترات زمنيه (وإن اختلفت طبقا لعده عوامل منها طبيعة المنتج والشريحة التسويقية والقدرة الإنفاقية للعملاء وطبيعة البيئة الداخلية)، والنجاح هنا كلمه وإن كانت ذات أوجه من ناحية فهي بحق كلمه السر "والترنيمة" التي يعمل الجميع من اجلها وان كانت بعض الشيء ambiguous، فاستمرار تدفق رأس المال أحد عناصرها، فتح سوق جديدة أو الدخول إلى نفس السوق بمنتج مختلف ربما كان هو الآخر مكون لها، فهي أشبه بفصول لنفس المعني وان انسدل احدهم فالآخر مازال.

فمثلا مجموعه شركات مايرويد Myriad الأمريكية والتي اعتمدت في نجاحها علي الشخصية الجيدة ونظام المعلومات والقدرة علي تخزين البيانات وتحليلها، فكان نجاحها هو قدرتها الفعلية علي بناء بنية داخلية قوية Internal environment



وكذلك شركة نيك Nike والتي تعتبر من الشركات الرائدة في صناعه الأحذية الرياضية ليس في الولايات المتحدة فحسب ولكن امتد نشاطها للعديد من الدول الأوروبية والعربية وشملت العديد من الشرائح التسويقية Different Marketing segmentation.

والجدير بالذكر أن القاسم المشترك بين تلك الشركات هو "العميل" Customer focus وذلك من حيث دراسة احتياجاته ورغباته وقدراته الشرائية مع الحفاظ علي مستوى الجودة المرتفعة. وخاصة في ظل التأرجح الاقتصادي وغموض الغد. فالمتغيرات الاقتصادية والسياسية أصبحت لا يمكن التنبؤ بها unpredictable. بل لا أحد يمكن أن يزعم إنه يملك خطوط الأمر علي حقيقته، فالقوه الشرائية انخفضت من ناحية والانفتاحية وغياب القيود وغيرها من العوامل التي لها بالغ الأثر في رسم الغد. وهنا ظهرت الحاجة إلى معاملات جديدة، وأدوات غير التي اعتمد عليها الشركات من قبل، فدعم القرار في ظل البيئة المتغيرة هو محور الأمر،



يعرف العالم اليوم تحولات نحو ظاهرة العولمة الاقتصادية و التي تعني شمولية السوق الذي تعتمد على أنظمة الإمداد التي تسمح بتوزيع المنتجات في كل أنحاء العالم في وقت معين، و ذلك من خلال الاستفادة من اقتصاديات المسافة والكميات التي تتيحها نظم النقل وتحرير المبادلات الدولية والتي تؤدي إلى وجود عرض عالمي كاف للمنتجات، فضلا علي تقليص الحواجز التجارية و إنشاء معايير دولية تشجع على الاندماج الاقتصادي أكثر فأكثر. من ثمّة تصبح المؤسسات مضطرة لمراجعة طرق تصنيعها وتسعيرها للمنتج؛ قصد التكيف مع البيئة التنافسية التي تتميز بالاعتماد على التكنولوجيات الجديدة، فضلا علي وجود المؤسسات الساعية نحو التعلم والمنتجة للمعرفة، وظهور كم هائل من المنتجات الجديدة، إدارة الجودة الشاملة، تزايد معدلات الابتكار و التغير التكنولوجي و المنافسة الحادة.

بل أصبح النظام الاقتصادي العالمي الجديد يتسم بتعمق عالميته، وتزداد فيه المؤسسات والمنظمات الاقتصادية الدولية، وتتميز فيه الشركات متعدية الجنسية "التي تعد من أهم ملامح ظاهرة العولمة، أو النظام الاقتصادي الجديد المعاصر" والتي تتصف بالعديد من الصفات والسمات التي تميزها وتحدد دورها وتأثيرها في الحياة الاقتصادية الدولية، ومن هذه الصفات، ضخامة حجمها، وزيادة درجة تنوع نشاطها، وانتشارها الجغرافي والسوقي، وقدرتها على تحويل الإنتاج والاستثمار عالميا، وفي إقامة التحالفات الإستراتيجية، هذا بالإضافة إلى المزايا الاحتكارية، وفي تعبئة المدخرات العالمية، وفي تعبئة الكفاءات والتخطيط وغيرها من الامتيازات، التي يتمكنها من الاقتراض بأفضل الشروط من الأسواق المالية وذلك "لتوفر عنصر الثقة" في سلامة وقوة مركزها المالي، هذا بالإضافة إلى تدفق المعلومات وسرعة الاتصالات، لتحقيق أهداف هذه الشركات، والتعرف عن قرب عما ترغب أن تكون عليه في المستقبل، كل ذلك يتطلب، معرفة فاعلية هذه الشركات على البلدان النامية ومدى تأثيرها على البلدان العربية بشكل

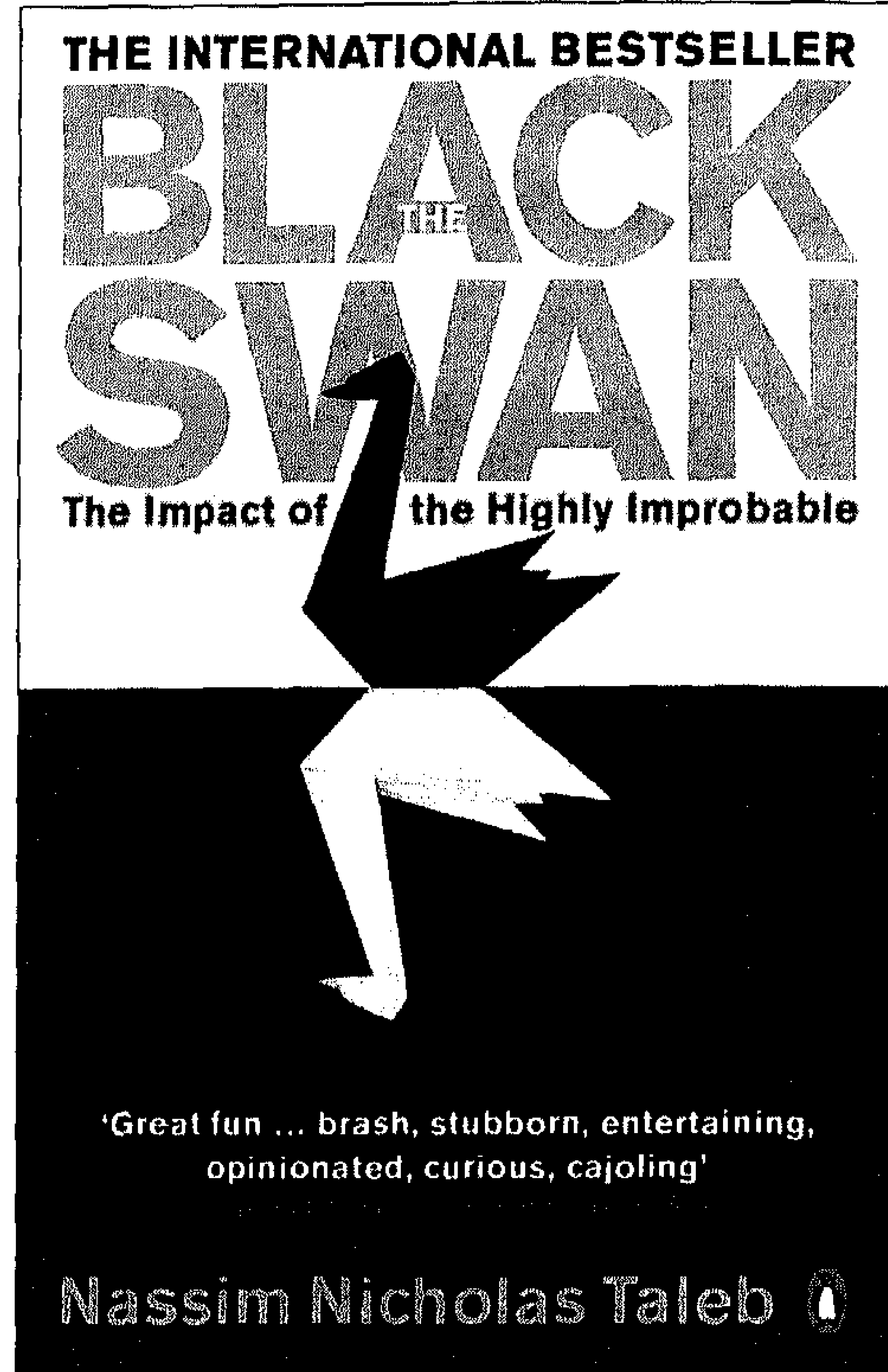


خاص، ومن ثم تسليط الضوء على أهمية هذه الظاهرة، وما أحدثته من تغيرات إقليمية ودولية... في بناء النظام العالمي الجديد بمضامينه وأبعاده الاقتصادية والاجتماعية والمالية والثقافية والسياسية، وإيجاد مقاربات علمية لفهم هذه الظاهرة وبقراءات متعددة والتي يمكن أن تساهم في تعميق التحليل الأكثر، في معرفة الفجوة التكنولوجية بين الدول المتقدمة والدول النامية.\

2.2 البجعة السوداء

بعد عقد طويل من السوق الهابط، وعامين من الأزمة التي شهد خلالها سوق الأسهم في وول ستريت هبوطا بنسبة 57%، لا يزال المستثمرون يراهنون على حدوث المزيد من الاضطرابات المالية خلال الأشهر القادمة. فعوائد السندات تقترب من أدنى مستوياتها، أما الذهب فلا يزال مستمراً بصعوده. بينما تتجرع أسواق الأسهم الألم مع سعي المتداولين التنبؤ باتجاه الاقتصاد الذي لا يزال كما قال عنه رئيس مجلس الاحتياطي الفدرالي بن برنانكي "مجهول وغير اعتيادي".

ومع هذا، لا تقلق هذه التوقعات السوداء جميع المستثمرين، فالبعض منهم يتحوط ضد تقلبات السوق وماض في بناء محافظه للاستفادة منها. فهناك عدد كبير من مديري الأموال والشركات المالية يعملون على تقديم منتجات استثمارية مصممة لاستغلال الانخفاضات الكبيرة المعروفة باسم أحداث «البجعة السوداء» أو black swan. وتخصص الكثير من هذه المنتجات للمستثمرين المؤسساتيين مثل صناديق التقاعد والجمعيات الخيرية والعائلات الثرية جداً، لكن إستراتيجيات البجعة السوداء تتجه نحو سوق وول ستريت أيضاً.

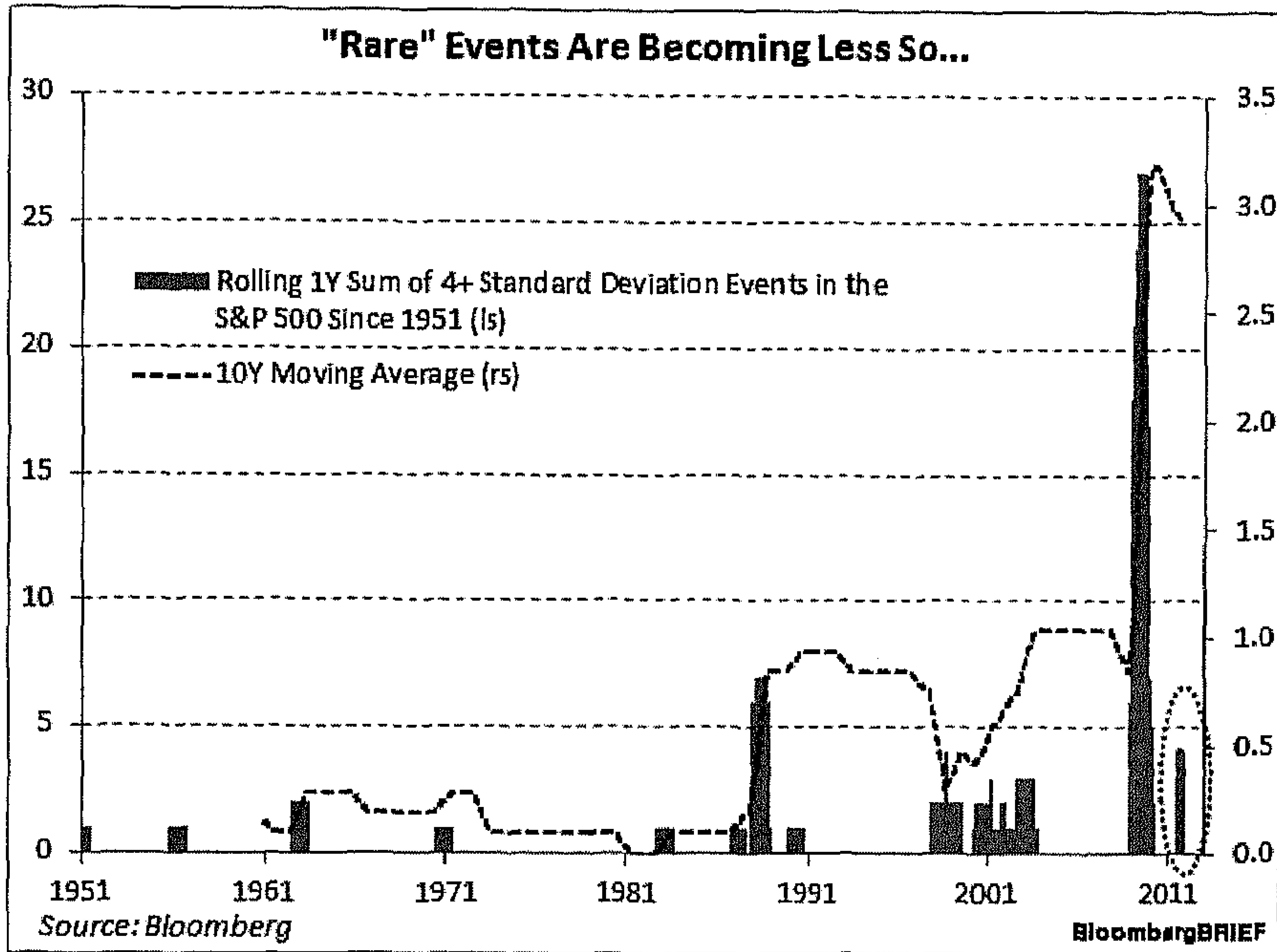


كتاب "البجعة السوداء" للباحث نسيم نيكولاس طالب والذي يتحدث عن انهيار بورصة وول ستريت وما أعقبها من اختلاف التحالفات وهي النظرية التي أطلق عليه "أحداث البجعة السواء".

وكان مصطلح البجعة السوداء انتشر أو صار شائعاً في 2007، وهو مأخوذ من الكتاب الذي ألفه المستثمر والمؤلف اللبناني نسيم نقولا طالب وحقق آنذاك أعلى مبيعات. واشتق المصطلح من المعتقد القديم الذي انتشر مرة في الغرب من أن جميع البجعات لونها أبيض وهي الفكرة التي برهن باحثون أوروبيون على عدم صوابها حين اكتشفوا بجعات سوداء في أستراليا. فحوى هذا الكلام أن كل شيء ممكن الحدوث. والحقيقة أن المفاجآت الكبيرة شائعة وأكثر مما يعتقد الناس .فمن حيث المصطلحات المالية عادة ما ينتج عن البجعة السوداء اتجاهات عنيفة في السوق كما حدث عند غزو العراق الكويت عام 1990، ومثل أحداث 11 سبتمبر 2001 والأزمة المالية الأخيرة.

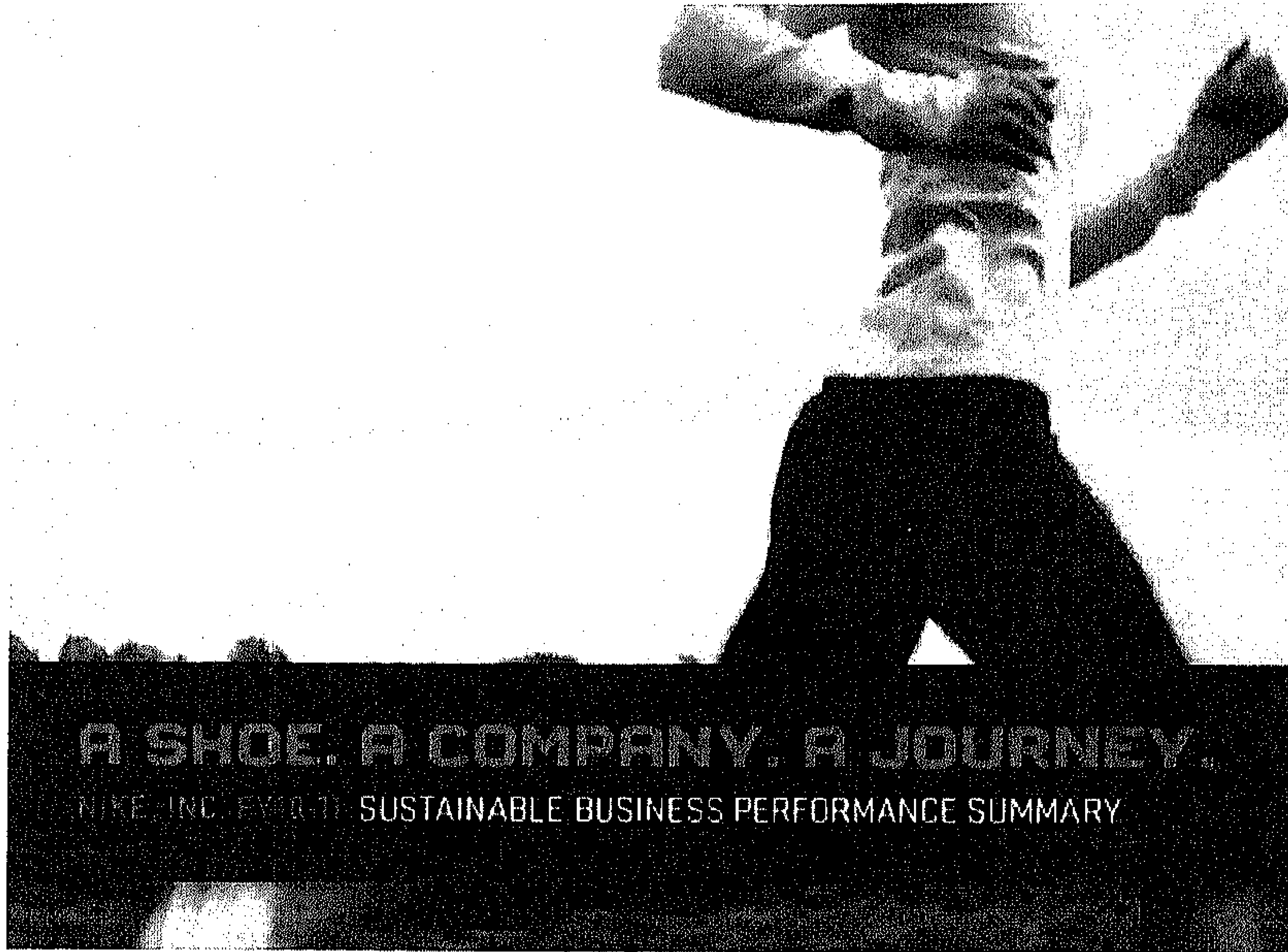
أما الفكرة الأساسية وراء إستراتيجية البجعة السوداء للبروفيسور طالب، فتكمن في الحفاظ على معظم الأموال في أماكن أكثر أماناً وللمراهنة بجزء صغير

يساوي مثلاً 10 في المائة على عقود الخيار أو أي مراهنات مضاربية أخرى سترتفع أسعارها خلال فترات انهيار السوق.



لقد أسدى انهيار ليمان براذرز خدمة للاستثمار في إستراتيجية البجعة السوداء. فصندوق التحوط التابع لصناديق مؤسسة يونيفرسا انفستمنتس إل بي الموجودة في كاليفورنيا والذي يديره طالب ارتفع في 2008 بأكثر من 100 في المائة. وكان يومئذ مستشاراً للمؤسسة التي منذ أن تأسست عام 2007 ارتفعت أصولها خلال ذلك الوقت إلى نحو 6 مليارات من أصل 300 مليون دولار. وأخذ اليوم المستثمرون في التجزئة يلجأون أكثر إلى إستراتيجيات البجعة السوداء، مثل صندوق بيمكو غلوبل للأصول المتعددة. في حين وضع بعض المستثمرين الأفراد باعتبارهم محافظ البجعة السوداء للاستثمار لمصلحتهم. وتعليقاً على الأمر يقول مهندس النقل جاستن ماكيري أن الركود الذي أصاب الأسواق في 2008 جعله يفكر في

البجعات السوداء التي يمكن أن تحدث وستحدث، لهذا قرر وضع جزء صغير من محفظته ضمن خيارات ليحد بذلك من أي ركود، وليزيد من قيمة بعض أمواله أن سارت الأمور على نحو غير طبيعي.



3.2 العملاء والمعطيات الجديدة

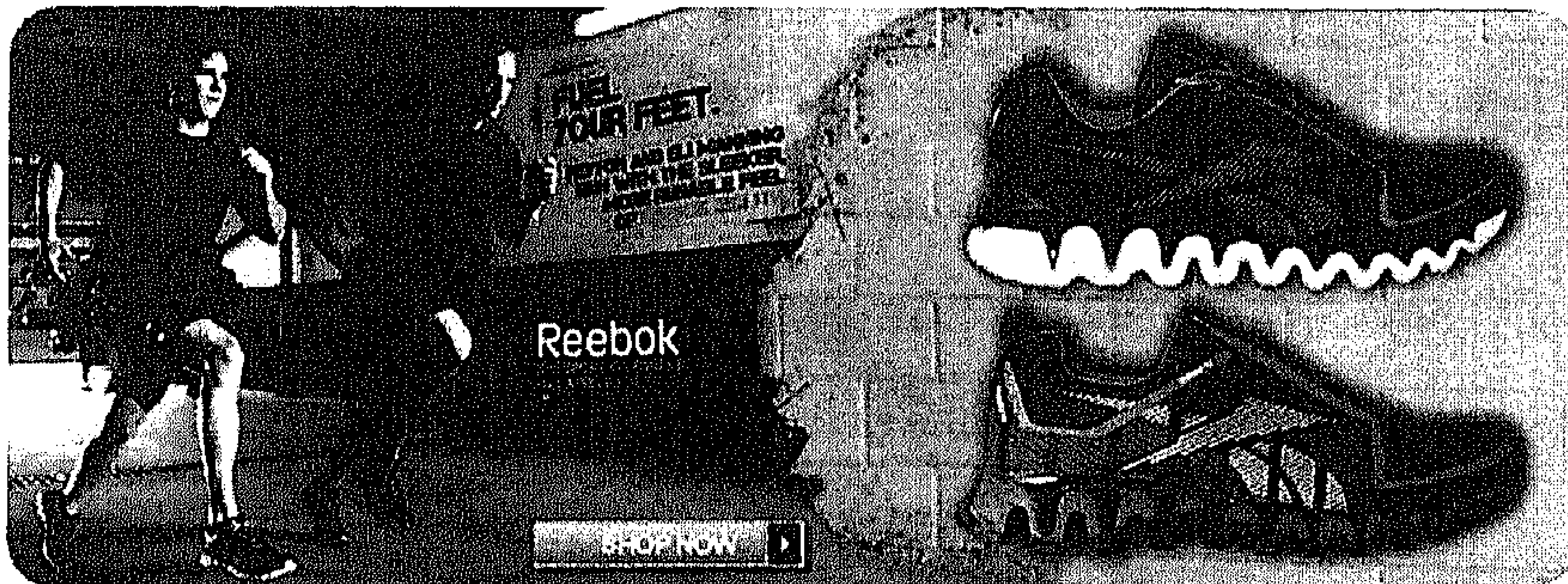
أن النشاط التسويقي ليس كغيره من الأنشطة للمنشأة Business function فهو يتعامل مع العملاء ويخلق الاحتياج والقيمة Customer needs versus value وهو عن حق أصبح قلب النشاط الحالي للمنشأة، وهذا ما دفع بروسير كوتلر إلى القول با "أن كان النشاط التسويقي عده تعريفات وقد تتباين ولكن العنصر المشترك هو في حقيقته "رضاء العميل وتحقيق الربحية" وكأن هذه من وجه نظره هو "الترنيمة" إلى "يتغني" بها العلماء وصنعت من اجلها النظريات والبراهين وخرجت كثير من المعارف لتخدم هذا السياق فجذب العملاء من خلال تقديم Promised value

لتحقيق الرضاء لدى العملاء وبالتالي تحقيق الربحية ودوران الإنتاج وهي الغاية التي يعمل من اجلها كل من في المنظمة باختلاف الحجم والهدف.



تعتبر شركة نيك Nike من الشركات الرائدة في صناعه الأحذية الرياضية في الولايات المتحدة الأمريكية ونظرا لنجاحها في السوق الأمريكية فقد امتد نشاطها للعديد من دول العالم سواء من داخل الاتحاد الأوروبي أو من دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (ونظرا للتنوع الجغرافي والبيئة لدى تلك الدول Different marketing segmentation والتي كان لها اثر كبير علي تنوع وتطور قطاعات التسويق داخل الشركة وأصبح الاهتمام بالعميل علي رأس احتمامها وليس فقط ترويج المبيعات وزيادتها،

والجدير بالذكر أن شركة نيك قد حققت نجاح كبير في غضون بضع سنوات سواء في السوق المحلية أو العالمية Domestic and international market حيث بلغت حوالي 27% كعائد سنوي Annual return ومتوسط عائد علي الاستثمار قدره 47% بزيادة قدرها 36% في الأرباح بل وصل الأمر إلى أن الفجوة التنافسية مع مثيلتها مصل شركة Reebokقد اتسعت لتصل إلى نسبه 27% في مجال World's athletic footwear market.





فيل نيت Phil Knight وهو من مؤسس والمدير التنفيذي لشركه Nike تنبأ بأن المبيعات ستتضاعف خلال السنوات القليلة (خلال الخمس سنوات القليلة اللاحقة) إلى الضعف وقد أوضح أن أمامه هذا الطموح والهدف بالتالي فكان العبء الرئيسي علي الإدارة التسويقية وخاصة مع وجود منافسين لديهم القدرة المالية والتنافسية العالية ومن ثم فخلق صورة جيدة لدى العملاء هو هدفه الحقيقي Good image وبالرغم من هذه فقد استطاع تحقيق هذا الهدف بل الوصول إلى قطاعات تنافسيه وشرائح كانت من الصعب الدخول إليها لوجود منافسين. واحد السياسات التسويقية التي اعتمد عليها هي استخدام الدعايا والملصقات (كأحد أنشطة المزيج التسويقي) داخل شركات الطيران وملاعب الجولف والهوكي حيث أصبح العميل يرى أن شركة Nike هي التي يمكن أن تحقق له أحلامه من خلال منتج متميز وجوه عاليه وسعر مناسب.

والجدير بالذكر أن شركة Adidas وهي الرائدة في صناعه الأحذية الرياضية كانت تستحوذ وحدها علي ما يزيد عن 80% من السوق العالمي وخاصة في المباريات الدولية وعلي الدعاية والإعلانات.بالإضافة إلى شركة روبك والتي تمثل الجزء الأكبر من السوق الأمريكي.

وبالتالي كان علي شركة نيك أن تقاوم المنافس وذلك من خلال بناء قدره وسمعه ومن ثم استخدمت أسلوب تكتيكي جديد من خلال إنفاق ملايين الدولارات Open-wallet spending Millions of Dollars علي صناعه كره القدم العالمية حيث أنفقت ما يزيد عن 200 مليون دولار حتى تكون الراعي الرسمي لكأس العالم.

هنا قد يتبادر لذهن القارئ أمرين: إنفاق مبلغ بهذا الحجم وبالتأكيد بناء علي دراسات، أليس هذا ينطوي علي شيء من المبالغة، فمن وجه النظر العقلية ولأول وهلة قد يقول البعض ومن خلال مفهوم العائد علي الاستثمار Return on Investment فإنه سيحتاج إلى زمن وبالتالي خلال هذه الفترة يعتبر أي مكسب ما هو إلا خسارة "أو علي الأقل استرجاع لرأس المال" وبالتالي ليس بالنجاح المتوقع.

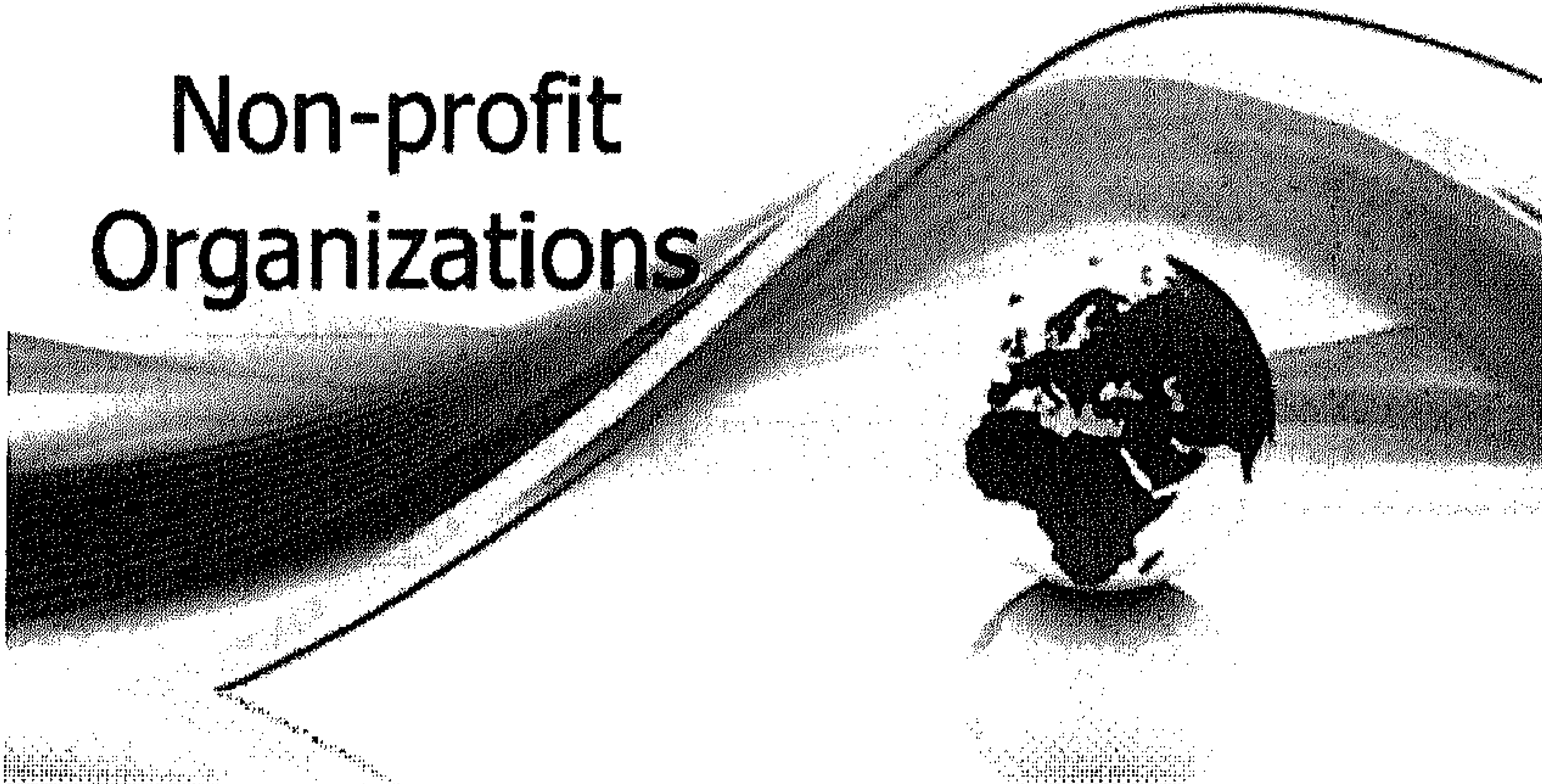
والأمر الثاني النشاط التسويقي هنا يعمل من خلال شركة كبيره متعددة الجنسيات، فما بالك بالشركات المتوسطة والصغيرة، ألا ترى سيدي أنها ليست بحاجه للنشاط التسويقي وكل نشاط البيع كافي.

دعني في البداية أوضح أن الاهتمام بالنشاط التسويقي يتم من قبل الشركات المتوسطة والصغيرة والتي تعتمد بشكل كبير ومباشر غلي نشاط المبيعات.

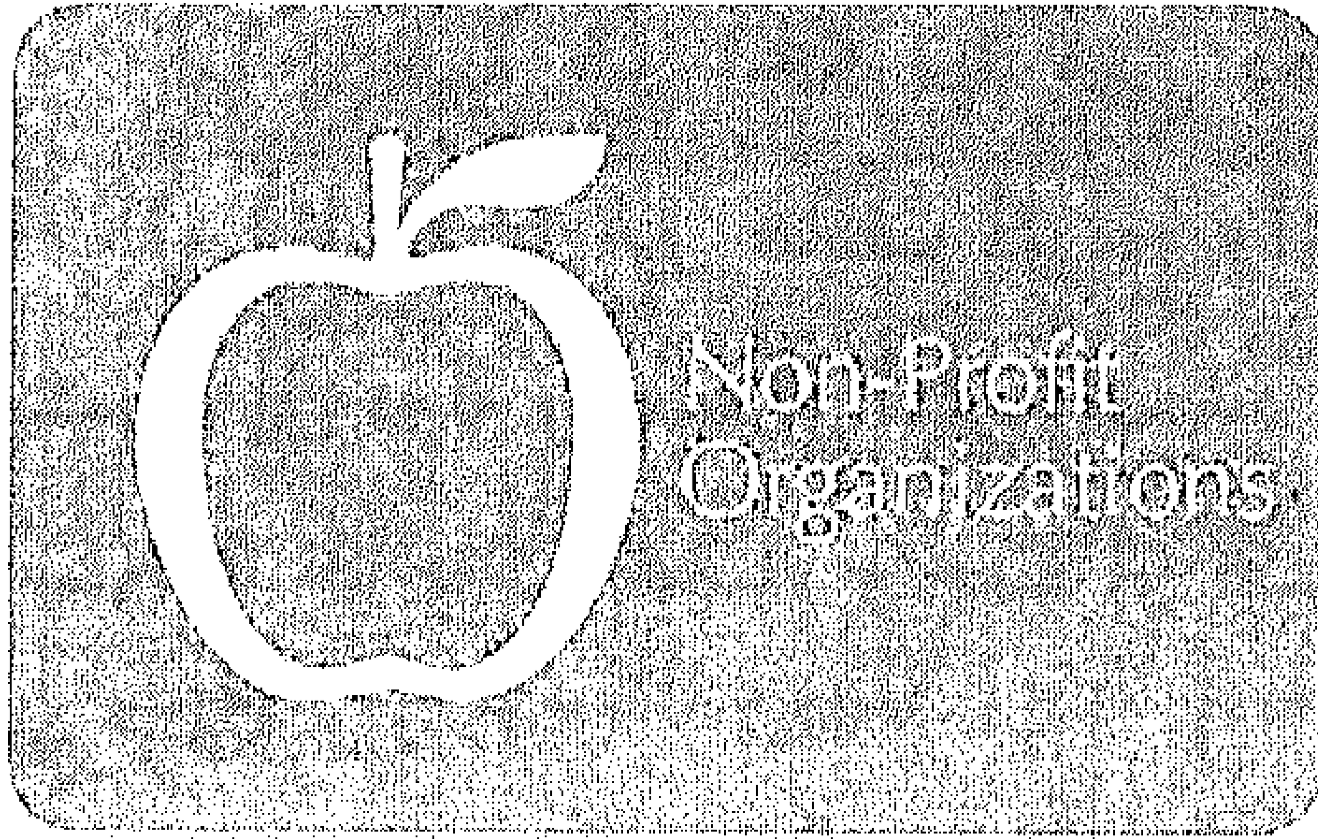
وهنا يستحضرني كلمه بروفسير كوتلر من جامعه نورث ويسترن بالولايات المتحدة حين قال "بعض النظر عن حجم المنشأة وطبيعة نشاطها (سواء داخل السوق المحلي أو العالمي Domestic or international market) وسواء أكانت صغيرة أو متوسطة أو كبيرة فإن النشاط التسويقي أشبه بحجر الزاوية والذي لا غني عنه، فعلي سبيل المثال في العقود السابقة كانت الشركات الخدمية وخاصة قطاع الطيران وبعض القطاعات الخدمية الأخرى تبنت سياسيات تسويقه تختلف مع الشركات والقطاعات الخدمية (نظرا لطبيعتها والتي انعكس بشكل ملحوظ وهذا ما جعل القطاعات الصناعية تعيد النظر في مفهوم التسويق بل أصبح في الصدارة عن السياسات التشغيلية الأخرى (التخطيط والرقابة والتنظيم).

2. 4 القطاعات الخدمية الغير هادفة للربح

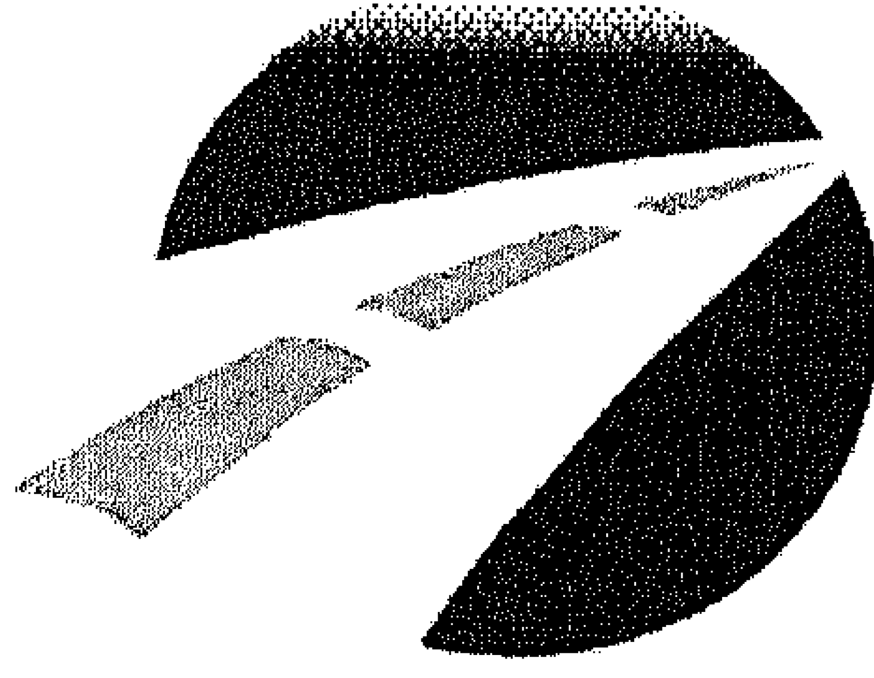
2. 4. 1 القطاعات الخدمية والنشاط التسويقي: ادوار متبادلة



وقد امتد النشاط التسويقي إلى القطاعات الخدمية والتي لا تهدف إلى تحقيق الربح Non-profitable organization ومنها علي سبيل المثال المدارس والمستشفيات العامة والمتاحف.



تطلق على القطاع الخيري الغير هادف للربح Non profitable أسماء عديدة بحسب المنطلق الثقافي والبيئي، فهو قطاع تطوعي أو غير حكومي،أو قطاع غير هادف للربح، وهو أيضاً القطاع المستقل أو القطاع الثالث ويسمى أيضاً بالاقتصاد الاجتماعي والقطاع الخفي أو الجمعيات الخيرية العامة، كل هذه الأسماء تطلق للدلالة علي مساحة النشاط الاجتماعي، والممارسات العامة والفردية والمؤسسية خارج نطاق القطاعين الحكومي وقطاع الأعمال والموجهة للصالح والنفع العام.



في محاولة لوضع تعريف موحد وتوحيد تصنيفه تبنت جامعة (جونز هوبكنز) بالولايات المتحدة الأمريكية مشروع بحث مقارن استطاع الوصول إلى تعريف واحد أساسه (بنية المؤسسة و عملياتها)، ووضع تصنيفا لمؤسسات هذا القطاع وأسماه (التصنيف الدولي للمنظمات غير الربحية) حيث عرف القطاع الخيري غير الربحي بأنه مجموعة من المنظمات ذات الطبيعة المؤسسية،والمنفصلة عن الحكومة والتي لا توزع أرباحا والحاكمة لنفسها والتي تقوم على التطوع.

أما المنظمة غير الحكومية فهي وفقا لوثائق الأمم المتحدة الصادرة في عام 1994، تمثل كيانا غير هادف للربح وأعضاؤه مواطنون أو جماعات من المواطنين ينتمون إلى دولة واحدة أو أكثر وتتحدد أنشطتهم بفعل الإرادة الجماعية لأعضائها، استجابة لحاجات أعضاء واحدة أو أكثر من الجماعات التي تتعاون معها المنظمة غير الحكومية.



ويشير هذا المصطلح أيضاً إلى اتحاد أو جمعية أو مؤسسة أو صندوق خيري أو مؤسسة (شركة) لا تسعى للربح أو أي شخص اعتباري يعتبر بموجب النظام القانوني جزءاً من القطاع الحكومي ولا يدار لأغراض تحقيق الربح، حيث لا يتم توزيع أي أرباح تحقق. كما عرفت المنظمة غير الحكومية بأنها نسيج غير حكومي (غير ربحي) وقد تكون كبيرة أو صغيرة دنيوية أو دينية وقد تعمل لصالح أعضائها فقط، أو لكل من يحتاج إلى مساعدة، بعضها يركز على قضايا محلية وبعضها الآخر يعمل على مستويات وطنية أو إقليمية أو دولية عالمية. ومن امثلتها منظمه Aspect الأمريكية (وهي منظمه لا تسعي للبريحيه) واقيمت علي التبرعات وتشمل عده نطاقات لعملها منها ما هو متصل بالأفراد ومنها ما هو متصل بالعائلات. وكذلك منظمه ريسورس Resource واس تي كريستوفر.

وتعرف أيضاً بأنها "تنظيم اجتماعي يستهدف غاية ومن أجل بلوغها تحدد نشاطها في بيئة جغرافية بعينها أو في ميدان نوعي أو وظيفي متخصص فيه".

وأكثر التعريفات واقعية وجوهرية هي تلك التي تشير إلى أن المنظمات غير الحكومية تختلف من حيث مهامها وتطبيقاتها العملية عن القطاعين الدولة والخواص، ولكن بالرغم من تميزها عن القطاعين، إلا أنها تتضمن بعض الخصائص، وذلك لارتباطها بقوى السوق من خلال الأنشطة المولدة للدخل، إلى جانب اهتمامها بقضايا اجتماعية.



عزيزي القارئ ربما من خلال القرأءات السابقه قد استطعت وضع تصور لمفهوم التسويق، وربما يتبادر إلى ذهنك وللوهله الاولي "هل التسويق هو نشاط قاصر علي منشأه وهل هو نشاط داخلي أم انه يمتد لخارج المنشأه؟ وقد يجب البعض بالتأكيد يمتد لخارج المنشأه؟ وهل التسويق نشاط للمنشأت التي تهدف لتحقيق الربح أم يمتد للمنشأت الغير هادفة لتحقيق الربح non-profitable organization... دعنا لا نتسرع في هذا..

بل دعني اوضح في البداية التسويق ربما في أحد مراحله هو "الحياه بشموليتها".. كيف هذا؟؟؟ فكل ما يحيط بك هو مجموعه من انفعالات لخلق احتياجات داخليه للإنسان من خلال مزيج السلع والخدمات، فالتلفاز وما يعرضه والاريكيه والقلم ما هي الا مجموعه من الانفعالات تحدث للإنسان من خلال دافع التملك من ناحية والرغبة والحب من ناحية أخرى وهنا يبرز دور التسويق.

المنشأت الغير هادفة للربح ومن تحققه من عوائد للمجتمع تعمتد في اصل من اصولها علي النشاط التسويقي، فمفهوم depth and breadth للتغلغل دداخل المجتمع يحتاج إلى قدرات تسويقيه ومهارات إستراتيجية وهو ما يطلق عليه marketing penetration.

وما سبق ما هو الا أحد المكونات الخدمية والسلعيه والتي في حقيقتها لها تأثير وتتأثر بالنشاط التسويقي والتي يعمل من وراءها فريق عمل متكامل.

2.4.2 المنظمات الغير هادفة للربح في ضوء العولمة

كما اشرنا من قبل إلى أن العولمة هي كم ارجع بعض المفكرين في أدبيات الفكر المعاصر أصل مصطلح العولمة إلى (Globalization) إلى تنبؤات عالم الاتصال "مارشال مالكوهان" من أن العالم أصبح بفضل تطور تكنولوجيا الاتصال قرية كونية، حيث تتصل الشعوب ببعضها في كل أوجه حياتها، ثقافيا وسياسيا واقتصاديا وتقانيا وبيئيا.

ولقد أصبحت العولمة من أبرز الظواهر في التطور العالمي على المستويات الاقتصادي، والثقافي، والاجتماعي، والسياسي. أما مفهومها فقد اتسم بالغموض والتعقيد وتباين الآراء حوله، نظرا لتباين المصالح واختلاف زاوية الرؤية وتعدد الأبعاد.

فصندوق النقد الدولي عرف العولمة في تقرير (آفاق الاقتصاد العالمي) لسنة 1997 بأنها تزايد الاعتماد الاقتصادي المتبادل بين العالم بوسائل منها، زيادة حجم

وتنوع معاملات السلع والخدمات عبر الحدود، والتدفقات الرأسمالية الدولية، وكذلك من خلال سرعة ومدى انتشار التكنولوجيا

وأيضاً تعتبر العولمة تعجيلا وترسيخا لظاهرة التدويل من خلال تغير نوعي لهذه الأخيرة ولارتفاع في وتيرة الحركة الدولية ضمن تضاعف وتكثيف للمنافسة.

أما "جورج لودج"فيعرف العولمة في كتابه "إدارة العولمة" بأنها العملية التي من خلالها تصبح شعوب العالم متصلة ببعضها في كل أوجه حياتها، ثقافيا واقتصاديا وسياسيا وبيئيا.

أما المفكر الفرنسي المسلم "روجيه غارودي" فيرى أن العولمة ما هي إلا "أمركة" السياسة، ودين الغرب الجديد الذي يدعو لوحدانية السوق والربح السريع، فأمريكا تحاول ترسيخ مفاهيمها عالميا واختراق الآخر عبر مؤسسات كثيرة على رأسها صندوق النقد الدولي والبنك الدولي والمنظمات غير الحكومية دولية النشاط.

في ضوء هذه المفاهيم يمكن القول أن مفهوم العولمة يتجاذبه تياران الأول يرى أن العولمة عملية تبادل وتدويل المنافع بين الأمم وزيادة الاتصال بين شعوب العالم التيار أما الثاني فيرى العولمة هيمنة أمريكية على العالم.

وكظاهرة فإن العولمة تنطوي على عدة أبعاد تتمثل في العولمة الاقتصادية والعولمة العسكرية،إضافة إلى العولمة البيئية والعولمة الثقافية والاجتماعية. أما مظاهر العولمة فهي تتجلى بالمظاهر الآتية :

اتساع نشاط الرأسمالية متعددة الجنسيات وتنامي قوتها في محاولة تحويل العالم لسوق عالمية واحدة خاضعة لنشاطها وسيطرتها، حيث تتحكم في تدفقات وتحركات رؤوس الأموال والأسهم العالمية.

2. 4. 3 تطور الأنشطة الإنمائية للمنظمات غير الحكومية



أشار تقرير التنمية العالمية 1999-2000، الصادر عن البنك الدولي، إلى أن التنمية مرهونة بالمؤسسات الفاعلة و المتطورة و التي سوف تقع عليها مسؤولية تهيئة البيئة العالمية الملائمة لتطبيق إجراءات العولمة، حيث أنيطت هذه المسؤولية بالمنظمات غير الحكومية الدولية، مما يعني حدوث تغيرات هامة في التوجهات الإستراتيجية لهذه المنظمات، و اقتحام مجالات حيوية كانت من احتكار الحكومات والمنظمات الدولية والإقليمية الرسمية،إضافة إلى تبني قضايا واهتمامات نوعية كالبيئة وحقوق الإنسان والحريات السياسية والأسرة والمرأة ونشر القيم الديموقراطية وغيرها.

2. 4. 4 نمو وانتشار المنظمات غير الحكومية وتوسع نشاطاتها عبر الحدود:



لقد نمت المنظمات غير الحكومية في العقد المنصرم، وزاد عدد أعضائها، وتنوعت فئاتها ومستويات عملها، وازدادت تشابكا واتصالا عبر الحدود الدولية. ابتدءا من منظمات شعبية محدودة الإمكانات والموارد إلى منظمات دولية ضخمة، ذات نفوذ كبير وتمويل متوسط كمنظمة العفو الدولية إلى منظمات عالمية أكبر، مثل السلام الأخضر، التي تقدر ميزانيتها السنوية بحوالي 400 مليون دولار.

فخلال العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي تضاعف عدد المنظمات غير الحكومية العالمية أربع مرات، فقد أشار تقرير الأمم المتحدة نشر في سنة 1995، بشأن إدارة الحكم عالميا إلى أن هناك ما يقرب من 29000 منظمة دولية غير حكومية، أما المحلية فقد نمت أعدادها بسرعة أكبر.



ففي الولايات المتحدة الأمريكية ازداد عدد المنظمات بنسبة 70% ليصل العدد إلى 2000000 منظمة، وفي روسيا هناك ما يقارب من 65000 منظمة، وفي الهند هناك أكثر من مليون منظمة تطوعية مسجلة، وأكثر من 200000 منظمة غير حكومية في السويد، وأكثر من 210000 منظمة في البرازيل، أما في إفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية فهناك أكثر من 50.000 منظمة، وفي كينيا مثلا ينشأ كل سنة ما لا يقل عن 240 منظمة غير حكومية.

أما فيما يخص إنشاء المنظمات غير الحكومية في معظم دول الجنوب، فيتم بالتعاون مع المنظمات العالمية والهيئات الدولية، حيث تساهم الأمم المتحدة في قيام هذه المنظمات بالتمويل والدعم كما ساهمت في ربط بعضها البعض، وهكذا أصبحت المنظمات غير الحكومية أحد الأدوات التنفيذية لبرنامج الأمم المتحدة ويدها الطولى في تنفيذ سياستها للتغيير في دول العالم، خاصة في العالم الثالث.

إضافة إلى هذا فإن المنظمات التمويلية العالمية، وكثير من الحكومات الغربية، تجد الثقة في المنظمات غير الحكومية لتمويل برامجها، في حين أنها تشكك في مصداقية الحكومات وكفاءة استثمارها للأموال المقدمة لها في تحقيق برامجها، بل أن المنظمات غير الحكومية بدأت تعمل في الكثير من الأحيان بدلا عن الوكالات الدولية للتنمية والإغاثة في حالات الطوارئ، فمعظم المواد الغذائية التي قدمها برنامج الغذاء العالمي (WFP) إلى "ألبانيا" سنة 1999 تم توزيعها عن طريق منظمات غير حكومية.

أما في إفريقيا، فقد حولت الدول الغربية مساعدتها إلى المنظمات غير الحكومية، فالمساعدات الأمريكية البالغة (711) مليون دولار سنة 1999، تذهب بشكل متزايد إلى المنظمات غير الحكومية من خلال منظمة (USA AID)، وبين عامي 1990–1994 ارتفعت نسبة مساعدات الإغاثة التي يقدمها الإتحاد الأوربي عن طريق المنظمات غير الحكومية، من47% إلى 67%.

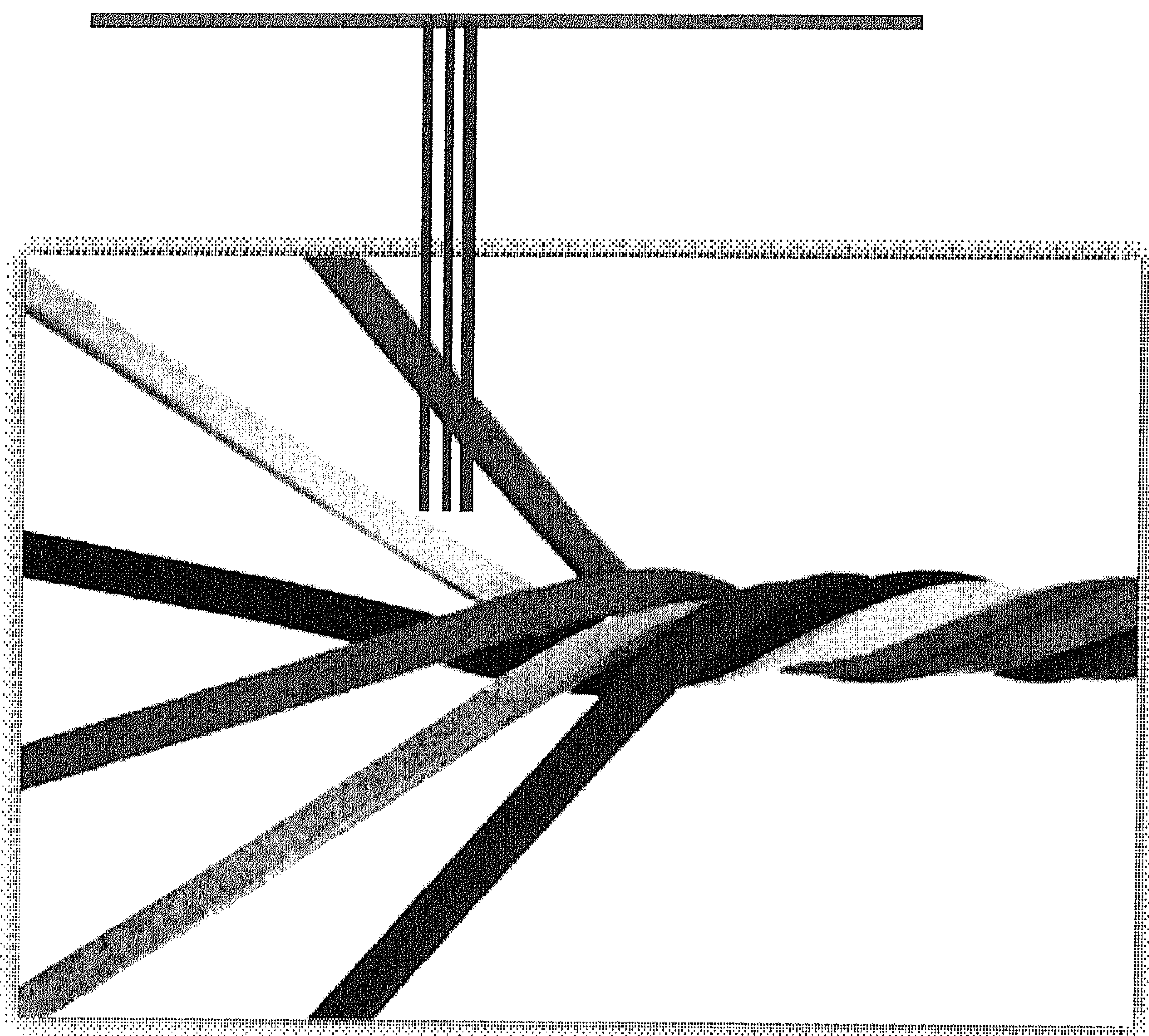
http://www. ulum.nl/b185.htm-_edn29

واستجابة لتزايد الطلب العالمي على خدمات هذه المنظمات وتوسع أنشطتها وتنوع اهتماماتها وأهدافها، فقد رصدت لها أموال ضخمة، حيث قدمت هذه المنظمات ما مجموعه عشرة ملايير دولار من أصل 60 مليار دولار مساعدات عبر البحار، و أصبحت هذه المنظمات تؤتمن على مبالغ كبيرة يتم توزيعها عبر العالم.

إن هذا الانتشار والتوسع في إنشاء المنظمات غير الحكومية، والاهتمام المتزايد بها ودعمها، ولد توسعا في اهتماماتها وأنشطتها، حيث ظهرت أنواع جديدة من المنظمات غير الحكومية تركز على الممارسات الديموقراطية وحقوق الإنسان و الرأي العام، وشؤون المرأة وحقوق الاقتراع ومراقبة الانتخابات والتغير السياسي، بل وصل الأمر إلى المطالبة بالتدخل الأجنبي.

الفصل الثالث

التسويق عابر الحدود
بعد جديد للعولمة



الفصل الثالث

التسويق عابر الحدوي بعد جديد للعولمة

1.3 التسويق عابر الحدوي : بعد جديد للعولمة

كما رأينا من قبل كيف أن العولمة بمفهومها وشموليتهم امتدت إلى كثير من المنظمات ساء الربحية أو غير الربحية، وربما يتعجب البعض، فطالما ارتبط التسويق بمفهوم رأس المال ودورته وتنميته والارتقاء بل وامتداد الفكر إلى مفهوم غير ربحي والذي بات من الأمور المسلم بها في الألفية الجديدية.

الآن وقبل الدخول في مفهوم التسويق، أود في البداية إلقاء الضوء علي التسويق عابر الحدود "والذي يطلق عليه التسويق الدولي" وهي في رأي الناتج المباشر لمفهوم العولمة في مقابل الإقليمية والمحلية.

إذا كان التسويق يعرف علي انه ذلك النشاط والذي يركز علي عناصر تخطيط وتطوير المنتج والتسعير والتوزيع والترويج وخدمة المستهلك النهائي من المنتجات (سلع وخدمات) التي تلبي طلباته واحتياجاته في أكثر من دولة واحدة. فإن التسويق الدولي يجب الأخذ بعين الاعتبار القيام بالأنشطة التالية:

1- دراسة الأسواق الدولية الحالية والمتوقعة.
2- تخطيط وتطوير المنتجات المرغوبة والمطلوبة في الأسواق الخارجية(المستهلك- المستخدم).
3- توزيع السلع والخدمات من خلال قنوات التوزيع الدولية الملائمة.
4- الترويج عن المنتجات.
5- -تحديد طرق التسعير المختلفة تبين القيمة والمنفعة للمستهلكين وتحقق عائد من الأرباح للشركات.
6- تقديم الخدمات(فنية وغير فنية) بعد أو قبل الشراء لإرضاء العملاء.

1.1.3 أوجه الشبه والاختلاف بين التسويق المحلي والتسويق الدولي

إن المبادئ والعناصر الأساسية للتسويق والتسويق الدولي متشابهة ومتطابقة لحد كبير وهي (دورة حياة السلعة - وسائل التسويق التقليدية - المنهج العام لحل المشاكل التسويقية).

إن الاختلاف بين التسويق المحلي والتسويق الدولي علي الرغم من التشابه بينهما في الجوانب الديناميكية للتسويق إلا انه يختلف في البيئة المحيطة الذي تجري فيه الخطط التسويقية فاختلاف المحيط يفرض اختلافا في المدخل والأسلوب والاهتمام. وعلي الرغم من أن النشاطات التسويقية في السوق المحلي أو الخارجي تنفذ في بيئة قانونية وتشريعية ولكن تختلف السوق المحلية عن الخارجية (لوجود تشريعات وقوانين تحكم التجارة الخارجية) وهناك عوامل بيئية أخرى تشكل اختلافا بين التسويق المحلي والدولي وهي (العوامل الاقتصادية - العوامل الاجتماعية والثقافية- التكنولوجيا والمنافسة). ولعل هذا الأساس فإن إيجاد حلول لمشاكل التسويق الدولية يجب مراعاة التالي:

1- وجود بعد دولي لدى مدراء التسويق بحيث ينظرون لهذا العالم علي انه أجزاء أو قطاعات لسوق واحدة.

2- تقييم السوق أو الأسواق المستهدفة وكذلك أجزاء السوق.

3- دراسة وتقييم العوامل البيئية المحيطة ذات العلاقة في السوق المحلي والدولي. وهذا يساعد الشركة علي التكيف مع بيئتها بالطريقة التي تحقق أهدافها بقدر الإمكان.

2.3 إدارة التسويق الدولي ونظرياته International Marketing management

تواجه إدارة التسويق الدولي عمليا اتخاذ القرارات الأساسية التالية:

1- قرارات الدخول أو عدم الدخول للأسواق الدولية.

2- قرارات يتعلق بنوع وعدد الأسواق المحتمل دخولها.

3- قرارات في كيفية خدمة هذه الأسواق أو النظام الذي يجب أن يستخدم لإيصال السلع والخدمات للعملاء في الأسواق الخارجية. علما بأن هذه القرارات متداخلة ومرتبطة وتؤثر علي بعضها بعضا.

فمثلا: أ- الإمكانيات والموارد المتاحة قد تستخدم لتحديد عدد ونوعية الأسواق المحتمل دخولها. ب- طبيعة ونوعية الأسواق المستهدفة (تركيبة التوزيع التسويقي- توفر البنية التحتية التجارية (بنوك - نقل - تخزين وغيره) ج- السياسات الحكومية. أهم الأشكال الرئيسية للتسويق الدولي: 1- التصدير، 2- التراخيص، 3- الاستثمار المشترك، 4- الاستثمار المباشر.

وإن عملية التخطيط والتنسيق بين السياسات التسويقية أو الوسائل المستخدمة لتحقيق الهدف المحدد مسبقا يسمي ببرنامج المزيج التسويق: وهو عملية التخطيط والتنسيق بين السياسات التسويقية أو الوسائل المستخدمة لتحقيق الهدف المحدد مسبقا. وهناك متغيرات خارجية لا يمكن للشركة السيطرة عليها وهذه المتغيرات (العوامل الجغرافية الاقتصادية والاجتماعية-الثقافية والسياسية والتكنولوجية).

1.2.3 نظريات سلوك التسويق الدولي
International Marketing Behavior Theories

مقدمة

إن الفوائد المكتسبة من عملية التبادل التجاري كبيرة جدا" ولكن هناك عوامل كثيرة ومعقدة تتحكم في هذه العملية. ولمعرفة هذه العوامل لابد من النظر وفحص النظريات ذات العلاقة في التجارة الخارجية ومن أهم هذه النظريات الاقتصادية في هذا المجال (1- النظريات الكلاسيكية للتجارة الدولية، 2- نظرية دورة حياة السلعة في تفسير التبادل التجاري وغيرها). وقد ركزت هذه الدراسات علي إبراز الدوافع والمحددات الأساسية لعملية التبادل التجاري علي مستوى شركات الأعمال.

أولا: النظريات الكلاسيكية للتجارة الدولية
The Classical Theory of International Trade

وتفسر هذه النظرية أسباب التبادل التجاري الدولي علي أساس الاختلافات في المزايا الاقتصادية للدولة المتبادلة. وفيها تقوم الدولة بتصدير السلع التي تنتجها بصورة أفضل وأكثر رخصا من إنتاجها في دول أخرى وتستورد السلع التي يمكن الحصول غليها بتكلفة اقل من تكلفة إنتاجها في السوق المحلية. وهناك عدة نظريات تقليدية في شرح الفروق والميزات للتكاليف والسعر وأهمها:

1- مبدأ الفائدة المطلقة: Absolute Advantage للعالم الاقتصادي ادم سميث وهو أول اقتصادي كلاسيكي الذي بحث قي التفسير المنطقي وراء التجارة الخارجية وفي كتابه "ثروة الأمم" مبدأ الفائدة المطلقة كتفسير للتجارة الدولية وهذا المبدأ "أن علي الدولة أن تصدر السلعة التي تكون كلفتها اقل من الدول الأخرى وبالمقابل أن تستورد السلع التي تكلفتها لو أنتجتها بنفسها أكثر من دولة أخرى". واختلاف التكاليف بين الدول حسب مبدأ الفائدة المطلقة يعود لاختلاف عوامل مدخلات الإنتاج وخاصة (تكلفة الأيدي العاملة) وهذه الخاصية تمثل المحددات الرئيسية لتكلفة الإنتاج في الدول المختلفة ومجالات الإنتاج تعتمد علي مزايا طبيعية

(مناخ – تربة – ثروة طبيعية) ومكتسبة (مهارات وأساليب متخصصة). وهناك وظيفتين حسب رأي ادم سميث تهتم بهما التجارة الخارجية: الأولي: تعريف الإنتاج الفائض عن حاجة الاستهلاك المحلي وتستبدله بشيء آخر ذو نفع أكبر. الثاني: التغلب علي ضيق السوق المحلي. وفي نظرية ادم سميث في التجارة الخارجية تفترض أن الشرط الأساسي لقيام التجارة الخارجية هو وجود ميزة مطلقة بالنسبة للمنتجات التي تصدرها الدولة. أي أن المنتجين في هذه الدولة يجب أن تتوفر لهم جميع الإمكانيات والمقومات (الأرض – رأس المال – العمال) ليستطيعوا أن ينتجوا سلعا" أكثر مما يستطيع المنتجون في دولة أخرى إنتاجه.

ثانيا: نظرية النفقات النسبية Comparative advantage

ترتبط هذه النظرية باسم الاقتصادي: "ديفيد ريكاردو" في كتابه المشهور "مبادئ الاقتصاد السياسي والضرائب". ولم يعترض ريكاردو عن العرض الذي قدمه ادم سميث في تفسير قيام التجارة الخارجية وعرف التبادل التجاري بأنه "حيث تتفوق دولة ما علي دولة أخرى تفوقا "مطلقا" في إنتاج سلعة ما. وأخري في إنتاج سلعة أخرى لقيام التجارة الخارجية بينهما أمرا "مربحا لكل من الدولتين". وحسب هذه النظرية فليس من الضروري أن يكون لدولة ما تفوق مطلق علي دولة أخرى فإن كان لدولة ما تفوق مطلق علي دولة أخرى في إنتاج جميع السلع ستكون ذات فائدة إذا اختلفت نسبة التبادل المحلي في كل دولة وهذه الميزة تدعي "الميزة النسبية". وفي هذه الميزة حينما تتوفر الظروف في دولة تخصصت في إنتاج تصدير السلع المتفوقة بها. وتستورد سلع تكون بها ميزتها الإنتاجية ضعيفة. أما الدولة الأخرى علي الرغم من عدم تميزها في إنتاج جميع سلعتها إلا أنها تستطيع الاستفادة عن طريق التخصص في الإنتاج وتصدير السلع التي قد تتفوق بها بالمقارنة مع السلع التي تستطيع إنتاجها. علي الرغم من أن نظرية ريكاردو اقترحت هيكلا بسيطا" واضحا" لنظرية التجارة الخارجية وأجابت عن التساؤلات الأساسية الخاصة بالموضوع مثل (متى تقوم التجارة الخارجية – وما هي المزايا التي

تتولد عن قيام التجارة الخارجية نتيجة التخصص) إلا أن نظرية الميزة النسبية لم تخلو من الانتقادات التي وجهت إليها والتي من أهمها: 1- التبسيط المعيب الذي اتسمت به فروضها. فهي لم تأخذ بعين الاعتبار إدخال العامل النقدي وكذلك افترضت استحالة انتقال عوامل الإنتاج بين الدول وكذلك تفترض عدم تغير التكاليف وتغفل مدى انخفاض التكاليف نتيجة الإنتاج الكبير والخبرة. وتتجاهل تكاليف النقل والعوائق التجارية. 2- لم تبين القيود التي تحكم معدل التبادل التجاري. 3- تجاهل ريكاردو أن نتائج قيام الجارة الخارجية علي الرغم من المزايا التي تعود علي الدول إلا أنها تؤثر في الجماعات والأفراد.

ثالثا: نظرية نسب عوامل الإنتاج The Factor Proportion Theory

تستند النظريات الكلاسيكية للتجارة الخارجية في تفسيرها لأسباب قيام التجارة الخارجية علي أساس الفرو قات في خصائص الإنتاج الدولي وعامل الإنتاجية بين أطراف الدول المتبادلة. أما نظرية النفقات النسبية لم تفسر بدقة كافية اختلاف النفقات من بلد لأخر واعتبرت ضمنا أنها تعكس اختلافا" في أنواع المهارة والجهد نتيجة للتخصص أو نتيجة عوامل ذاتية خاصة مثل العوامل الطبيعية. أما نظرية نسب عوامل الإنتاج فتفسر اختلاف النفقات النسبية بين أطراف الدول المتبادلة علي أساس اختلاف الكميات المتوفرة من كل عنصر من عناصر الإنتاج. وترتبط هذه النظرية بكتابات "هكشر و اولين" حيث فسرت أسباب اختلاف الإنتاجية بعاملين أساسيين هما:

1- اختلاف درجة ندرة أو وفرة عوامل الإنتاج متجهة لآخري وداخل الدولة الواحدة فمثلا: " أسعار الأرض منخفضة في البلاد ذات الوفرة في الأرض وتكون الأسعار منخفضة يكون عائد الأرض والربح منخفضا نسبيا" عن عوائد عوامل الإنتاج الأخرى مثل الأجور والفائدة علي راش المال. وكذلك عامل العمال عندما تكون متوفرة تكون أجورهم منخفضة نسبيا" بالنسبة لفوائد الأرض (الربح) ورأس المال (الفائدة).

2- العامل الثاني الذي يؤثر في نفقات السلعة ليس مجرد اختلاف نسبة توفر عوامل الإنتاج بل هو عامل فني، يتوقف علي احتياج بعض السلع في إنتاجها إلى نسب مزج مختلفة من عوامل الإنتاج " دالة الإنتاج" بعضها يحتاج إلى عنصر الأرض أكثر من رأس المال مثل - زراعة القمح - أما المنسوجات فتحتاج لرأس مال أكبر من الأرض والعمل. ويقول هكشر و اولين انه علي أساس اختلافات في الأسعار أن أسعار السلع في أي بلد تتحدد في النهاية بكنية الطلب عليها وإمكانيات إنتاجها في الداخل بالاعتماد علي أربعة عوامل أخرى:

- مطالب وأذواق المستهلكين.
- شروط ملكية عوامل الإنتاج.
- المعروض من عوامل الإنتاج.
- الشروط الفنية للإنتاج (نسبة امتزاج عوامل الإنتاج).

ومن عيوب هذه النظرية :

1- تتجاهل هذه النظرية عوامل أخرى كثيرة (نظام الحكم - درجة تنافس السوق - ومستوي التعليم والثقافة - درجة المهارة المكتسبة للقوة العاملة - مستوى المعرفة الفنية بأحوال الإنتاج - صفات الإدارة - درجة التحكم الخارجي - السيطرة الأجنبية (اقتصادية أو سياسية).

2- أن هذه النظرية عرفت عوامل الإنتاج (الأرض - رأس المال - والأيدي العاملة) مما يجعل من الصعب تحديد أي من هذه العوامل هو لهدف تفسيرها، حيث أن عدد عوامل الإنتاج غير محدود.

رابعا: نظرية دورة حياة المنتج في التجارة الدولية

The Product Lifecycle Theory of International Trade

فشلت النظريات السابقة في تفسير أسباب قيام التبادل التجاري بين الدول بسبب سرعة التقدم التكنولوجي وزيادة عدد الشركات الكبيرة. أما في نظرية دورة

حياة السلعة: فإن العديد من سلع الشركات تمر بمراحل حياتية وخلال هذه العملية التي يمكن وضعها بعدة مراحل (الظهور ثم النمو ثم النضوج ثم الانحدار) وقد اعتمدت عدة دراسات علي دورة حياة السلعة في تفسيرها للتجارة الخارجية ومنها دراسة (ويلز - 6819 وهيرش 7119) حيث بينت النتائج علي أن الأداء والسلوك التصديري للشركة يتأثر بخصائص السلعة. وعلي الرغم من أنها النظرية الأولي لتفسير أسباب التبادل التجاري غلي مستوى الشركات إلا أنها تعاني من المشاكل التالية: أ- ليس من الضروري أن تمر جميع أنواع السلع في المراحل نفسها. ب- ركزت في تفسيرها لسلوك التسويق الدولي علي أنواع معينة من السلع وبالخص السلع ذات التقنية الفنية العالية. ج- تجاهلت العديد من العوامل الأخرى الداخلية ذات العلاقة بأهداف وفلسفة الشركة وخصائص متخذي القرارات. د- لم تبين كيفية إمكانية تحسين مستوى الأداء التصديري للشركات والعوامل المحددة لنجاحها.

خامسا: نظريات سلوك التسويق التصديري
Export Marketing Behavior Theory

هذه النظرية علي النقيض من النظريات الكلاسيكية في التجارة الخارجية قد حاولت أن تفسر لماذا وكيف تعمل الشركة في النشاط التصديري وبخاصة في الطبيعة الآلية لهذا النشاط ومراحل التطور الدولي. وركزت نظريات سلوك التسويق التصديري بشكل أساسي علي دوافع وإستراتيجيات التصدير وقدرات الشركة التسويقية التصديرية وتفاعلها مع بيئة العمل في الأسواق الخارجية وتصور مخاطر العمل ومدى توفر المعلومات كمحددات أساسية لنشاطات التصدير وكذلك مفهوم عملية التطور والتوسع الدولي. وقد عرفت عملية التطور علي أنها تطور متعاقب في أعمال نشاط الشركة التصديرية يتضمن التوسع الجغرافي للأسواق والتوسع في طرق العمليات والأنشطة التسويقية والتنوع في السلع وتغيرات في فلسفة إدارة الشركة وسلوكها التنظيمي منذ بداية التصدير حتى الوضع الحالي. أي أن هذا التطور هو وظيفة زمنية تتراكم فيها خبرات الشركة في مجال العمل في

الأسواق الخارجية والتي من خلالها تزداد درجة تعلمها كيفية العمل في هذه الأسواق. وهناك سؤال عن كيفية قياس مراحل التطور التصديري: لقد اقترحت عدة معايير. ويمكن التمييز بين نوعين من المعايير (كمية - نوعية):

1- المعايير الكمية وتتضمن:

أ- عدد الدول التي تتعامل معها الشركة.

ب- عدد العاملين لدى الشركة في النشاطات الدولية.

ج- حجم المبيعات الخارجية.

د- معدل نمو المبيعات الخارجية.

هـ- نسبة العائد علي الاستثمار في الأعمال الخارجية.

بمعني أن يتم قياس خصائص المعايير الكمية إما مطلقة (حجم الموارد) أو نسبية (مدى تأثر الشركة علي نشاطات التسويق الخارجية).

2- المعايير النوعية: وتهتم بـ (الخصائص السلوكية - التوجه الدولي للإدارة العليا - درجة الخبرة قي الأعمال الخارجية). ومثل هذه المعايير يحتوي علي العديد من المشاكل أهمها صعوبة توحيد قياسها.

3.3 دوافع التصدير علي مستوى الشركات : Export Motives

هنا يتم التركيز علي مناقشة القوي المحددة للانخراط بالأعمال التسويقية الدولية علي مستوى شركات الأعمال. حيث أشارت العديد من الدراسات السلوكية للتصدير إلى مجموعة من هذه القوي المحفزة والتي تدفع الشركات سواء للبدء أو للتوسع في النشاطات التسويقية الدولية. ورغم اختلاف نتائج هذه الدراسات حول مدى فاعليتها نظرا لاختلاف عينة الدراسة والبيئة التي تمت بها تلك الدراسات. إلا انه بصفة عامة قسمت هذه الدوافع حسب سلوك الاستجابة وشكل الاستجابة أكان مصدرها بفعل العوامل البيئية الداخلية أو بفعل العوامل البيئية الخارجية (السوق المحلي والسوق الأجنبي) أو كلاهما إلى:

1.3.3 أولا- عوامل ساحبة Pull Factors

اعتمدت عدة شروط كما يلي:

1- **أهداف الربح والنمو:** يعد دوافع الربح والنمو من أهم القوي التي تحفز الشركات للاهتمام بالتصدير. حيث تنظر الإدارة للمبيعات الدولية كمصدر محتمل لزيادة أرباحها. وأشارت الدراسات السلوكية للتصدير للرغبة للربح قصير الأجل يعد ذا أهمية كبيرة للعديد من الشركات الصناعية وخاصة الصغيرة والمتوسطة الحجم.

2- **تفوق تكنولوجي (سلعة مميزة):** أشارت الدراسات السلوكية في مجال التصدير إلى أن الشركة التي تمتلك تفوق تكنولوجي وتتوفر لديها سلعة مميزة مقارنة بما يعرضه المنافسون في السوق الدولي من المحتمل أن تنخرط هذه الشركة بأعمال التسويق الدولية.

3- **توفر معلومات استثنائية عن السوق الأجنبية:** أن المعلومات عن السوق حافز للشركة للعمل بمجال التصدير. وهذه المعلومات تتضمن خصائص العملاء الأجانب، وأحوال الأسواق الخارجية ومثل هذه المعرفة الخاصة قد تنتج عن رؤية الشركة بالاعتماد علي البحوث الدولية أو من خلال الزيارات والاتصالات الخاصة بالأسواق الخارجية أو من كونها موجودة بالمكان والوقت المناسب.

4- **اتجاهات المديرين:** تلعب اتجاهات المدراء وتوقعاتهم دورا حاسما في تحديد النشاط التصديري للشركات، ودلت الدراسات السلوكية ميزة الخصائص الفردية (العمر، التعليم..... الخ) لمتخذي القرار بالشركة وبين العمل بالأسواق الدولية. والعضوية في الاتحادات التجارية والمهنية لها دور كبير في التأثير علي سلوك واتجاهات المدراء نحو النشاط الخارجي.

5- **الجدوى الاقتصادية:** عند توفر الجدوى الاقتصادية في الإنتاج والإعلان والتوزيع أو أية نشاطات أخرى، أن اتساع نطاق السوق عن طريق التصدير يؤدي

لتخفيض وحدة التكاليف للوحدات المنتجة. ويعكس تأثير الجدوى الاقتصادية طبيعة الكفاءة المرتبطة بالحجم ومن خلال التصدير فإن التكاليف الثابتة الناتجة عن الإدارة والتسهيلات والأجهزة والموظفين والبحث والتطوير يمكن توزيعها علي وحدات إنتاجية أكثر.

6- **المزايا التسويقية:** أن المعرفة والتخصص التسويقي بين الشركة المصدرة ومنافسيها وتوفر قيمة بيعيه ذات مهارات عالية وبنية تسويقية ذات كفاءة ونظام خدمة فنية عالية إلى أن تعمل كحوافز للتصدير.

7- **توفر الفرص التسويقية في الخارج:** أن توفر الفرص في الأسواق الخارجية قد تكون ذات تأثير قوي علي رغبة الشركة بالتصدير وإذا توفرت القدرة لدى الشركة علي توفير الموارد الضرورية للاستفادة من الفرص.

8- **وكلاء أو دوافع التغير:** تلعب المؤسسات الرسمية وغير الرسمية دورا رئيسيا في تنشيط وتنمية أعمال التصدير. فمثلا المؤسسات الحكومية قد تعطي إعفاءات ضريبية ومنح وضمانة القروض لأعمال التصدير وتعطي معلومات عن الأسواق الخارجية وتنظم المعارض التجارية الدولية وتقوم بالتمويل والمشاركة في المهام التجارية وعقد الاتفاقيات التجارية وغيره.

2.3.3 ثانيا- العوامل الدافعة Push Factors

قد تأتي استجابة الشركة للبدء أو التوسع بالأعمال التسويقية لدولة بفعل متغيرات وعوامل بيئية ضاغطة ودون التخطيط المسبق لها ومن أهمها:

1- **أوامر الطلب الخارجية:** أن المعلومات التي تصل للشركة من العملاء الأجانب عن أسعار ومنتجات الشركة قد تكون أكثر الطرق شيوعا، وعنده يحدد مدى توفر الفرص التسويقية في الأسواق الخارجية. وقد تكون هذه المعلومات نتيجة الإعلان في المحلات التجارية المحلية أو من خلال الاشتراك في معارض التجارة الدولية أو أية وسائل أخرى.

2- **زيادة القدرة في الموارد:** قد تصبح عملية التوسع الخارجي ذات جدوى عند زيادة القدرة في الموارد البشرية والمادية الغير مستغلة للبدء في التصدير.

3- **القرب من الأسواق الدولية:** أن القرب من العملاء والموانئ والقرب من الأسواق الدولية يلعب دورا "مهما" في النشاطات التصديرية للشركة.

4- **تنويع المخاطر:** في بعض الحالات قد تواجه الشركات المصدرة مخاطر سوقية اقل من الشركات الغير مصدرة وذلك بسبب ما لديها من أسواق منوعة، ومن ثم فإن البيع بأسواق متعددة قد يقلل من المخاطر المرتبطة بتدهور أرباح البيع في أي سوق.

5- **زيادة حجم المبيعات الموسمية للسلعة:** بغض القطاعات الصناعية مثل صناعة الملابس والنسيج قد تكون اقل مقاومة لدورات الأعمال من غيرها. فالموسمية قي ظروف الإنتاج والطلب في السوق المحلية لصناعة معينة قد تعمل كمؤشر سابق لاكتشاف السوق الخارجية ولذلك يتجه للتصدير من اجل إزالة التذبذب في دورة الإنتاج. لذلك فيتوقع إتباع الشركات الإستراتيجيات المناسبة للتكيف مع هذه المتغيرات.

6- **صغر حجم السوق المحلية:** أن صغر حجم السوق الحلية يدفع بالشركات لعملية التصدير الخارجي وتتبع الشركات التي تنتج سلع استهلاكية للمستهلكين الدوليين الذين لديهم صفات مشتركة في أسلوب الحياة والدخل كإستراتيجية معدة للاتفاق.

7- **ركود أو تدهور السوق المحلي:** أن تشبع السوق المحلي بالسلع المنتجة محليا قد يكون حافزا" للشركات للبحث عن فرص جديدة. فالتوسع الخارجي قد يصبح إستراتيجية ذات جدوى حينما تتدهور السوق المحلي.

8- **ضغوط المنافسة:** أن خوف الشركة من فقدان حصتها السوقية للشركات المنافسة التي استفادت من الجدوى الاقتصادية التي حصلت عليها من النشاطات

التسويقية الدولية. وقد تخشي أن فقدان الأسواق الأجنبية بصورة دائمة للمنافسين المحليين بالدخول للأسواق الدولية عل هذه الأسواق. ورؤية المنافسين المحليين بالدخول للأسواق الدولية ومعرفة سهولة الاحتفاظ بالحصة السوقية، قد تدفعها للدخول لهذه الأسواق.

4.3 مراحل التطور الدولي:

إن قرار البدء أو التوسع بالأعمال الدولية حسب الدراسات ونظريات سلوك التصدير يتم بمراحل تدريجية يمكن تقسيمها. ومن خلال دراسات السلوك التصديري ركز الباحثون علي العلاقة بين خصائص الصناعة والشركة والنشاطات الدولية. ولكنهم لم يلقوا أي اهتمام بالعلاقة بين المتغيرات البيئية والنشاطات الدولية بصورة رسمية حتى السبعينات حيث بدأت الدراسات تلقي الضوء علي متغيرات السلعة والتكنولوجيا كعوامل محددة تساهم في عملية التوسع التصديري. وقد أعطت البحوث المتوفرة في هذا المجال دور متخذي القرارات للعمل بالأسواق الدولية علي وجود علاقة بين الخصائص الإدارية والشخصية للمديرين وسلوك التسويق التصديري للشركة. حيث قدمت دراسات مختلفة لخصائص المدراء مثل (العمر- مدى ونوع التعليم - مكان الولادة - العضوية في الاتحادات التجارية والمهنية.) كمتغيرات تؤثر غلي قرارات التصدير. وقد اقترح من قبل بعض الباحثين في مجال التطور الدولي علي بعض الأمثلة لبعض التصنيفات لمراحل التطور الدولي في الدول المتقدمة صناعيا وهي:

1.4.3 أولا: نموذج كوفيزل (1981)

اقترح كوفيزل عام 1984 نموذجا لتنصيف مراحل التطوير الدولي حسب درجة التورط في عمليات التصدير وقد ميز ثلاث مراحل (التجريبية - النشيطة -الملتزمة).

1- **المرحلة التجريبية:** والتي تمارس التزاما "بسيطا" لتطور العمل بالسوق الخارجية وذلك من خلال الاستجابة فقط لأوامر الطلب الخارجية. ويمارسون سياسات

التسويق المحلية للأسواق القريبة وتكون درجة التردد عالية لتخصيص موارد مالية وإدارية لأنشطة التصدير.

2- **المرحلة النشيطة:** وفيها يرغب المدراء قي البناء والتمكن من الأسواق الخارجية وتكييف عناصر المزيج التسويقي حسب الحاجات المحددة للأسواق الخارجية وتنفيذ نشاطات التصدير غلي أسس المنظمة يكون أكثر.

3- **المرحلة الملتزمة:** وتحدث حينما تبحث الشركة في نشاطات أخرى دولية وليس فقط عن طريق التصدير وكذلك من خلال طرق عمليات خارجية أخرى. كالاستثمار في المبيعات وفي فروع إنتاجية في الخارج وهذه تشتمل علي وضع وتحقيق أهداف طويلة الأجل.

2.4.3 ثانيا: نموذج بيلكي وتيسار (1982)

تم البحث في فرضيات مراحل التطور الدولي التدريجي لأكثر من 400 شركة صناعية صغيرة ومتوسطة الحجم في منطقة جغرافية واحدة واستخدم بيلكي وتيسار إطار عمل أكثر تفصيلا" في تقسيم مراحل التطور الدولي إلى ست مراحل تعتمد علي معيار مركب اشتمل علي (طول الخبرة الزمنية بالتصدير - نسبة حجم مبيعات التصدير من المبيعات الكلية –عدد الدول المصدر لها.... الخ) والمراحل هي:

1- **المرحلة الأولي:** عدم اهتمام الإدارة بالتصدير وحتى أنها لا تستجيب لأوامر الطلب الخارجية.

2- **المرحلة الثانية:** تملأ الإدارة أوامر الطلب الخارجية ولكن لا تبذل أية جهود للكشف عن جدوى التصدير.

3- **المرحلة الثالثة:** تبدأ الإدارة بالبحث وبذل الجهود للكشف عن الجدوى الاقتصادية للتصدير.

4- **المرحلة الرابعة:** تبدأ الشركة بالتصدير علي أسس تجريبية ولبعض الدول القريبة علي أساس البعد النفسي.

5- **المرحلة الخامسة:** تصبح الشركة خبيرة في التصدير للسوق أو الأسواق التي تم الإشارة لها في المرحلة الرابعة.

6- **المرحلة السادسة:** تبدأ الإدارة بالكشف عن جدوى التصدير إلى دول أخرى أكثر بعدا. وقد بينت ودعمت نتائج دراستهما إنه يمكن تصنيف الشركات المختلفة إلى مجموعات متجانسة حسب مراحل التطور التصديري دون استخدام اتجاهات الإدارة وحجم الشركة وطبيعة السلعة.

NOKIA
Connecting People

تعد شركة "نوكيا" من أكبر وأهم شركات الهاتف المحمول في العالم، وتعد كذلك ثالث أكبر شركة في العالم، في الحقيقة أن قصة نجاح شركة نوكيا من أكثر القصص المثيرة للجدل والتى تعد نقلة نوعية في تاريخ الشركة التى كانت تمارس نشاط وانتقلت إلى نشاط آخر أكثر نشاطاً.

لقد قامت شركة نوكيا في الأساس على بيع ورق التواليت، ولكن في خطوة مفاجئة قررت الشركة وبعد اتحادها مع شركتين أخريين أصغر منها تحت مسمى "مجموعة شركات نوكيا"، تحويل نشاطها باتجاه قطاع الاتصالات، وقد استطاعة وخلال فترة بسيطة من احتلال مكانة مرموقة فيما بين شركات الاتصالات، كذلك قامت بإنشاء 12 مصنع، وغزت منتوجاتها 130 دولة من دول العالم.

تنقسم عمليات الشركة إلى 3 نشاطات مختلفة: أجهزة الاتصالات وأنظمتها، وأجهزة الهواتف النقالة، وأجهزة الحاسب الآلى ومتفرعاته وتتميز نوكيا بأجهزتها الرقمية عالية الجودة، والتى تطورت بشكل مذهل في فترة قصيرة جدا، والسبب في ذلك تكاثر المنافسين، ما أدى إلى ابتكارات بسرعة تفوق الوصف أسهمت في تعزيز موقع شركة نوكيا، مع استمرار المنافسة فيما بينها وبين شركتى اريكسون وموتورولا.

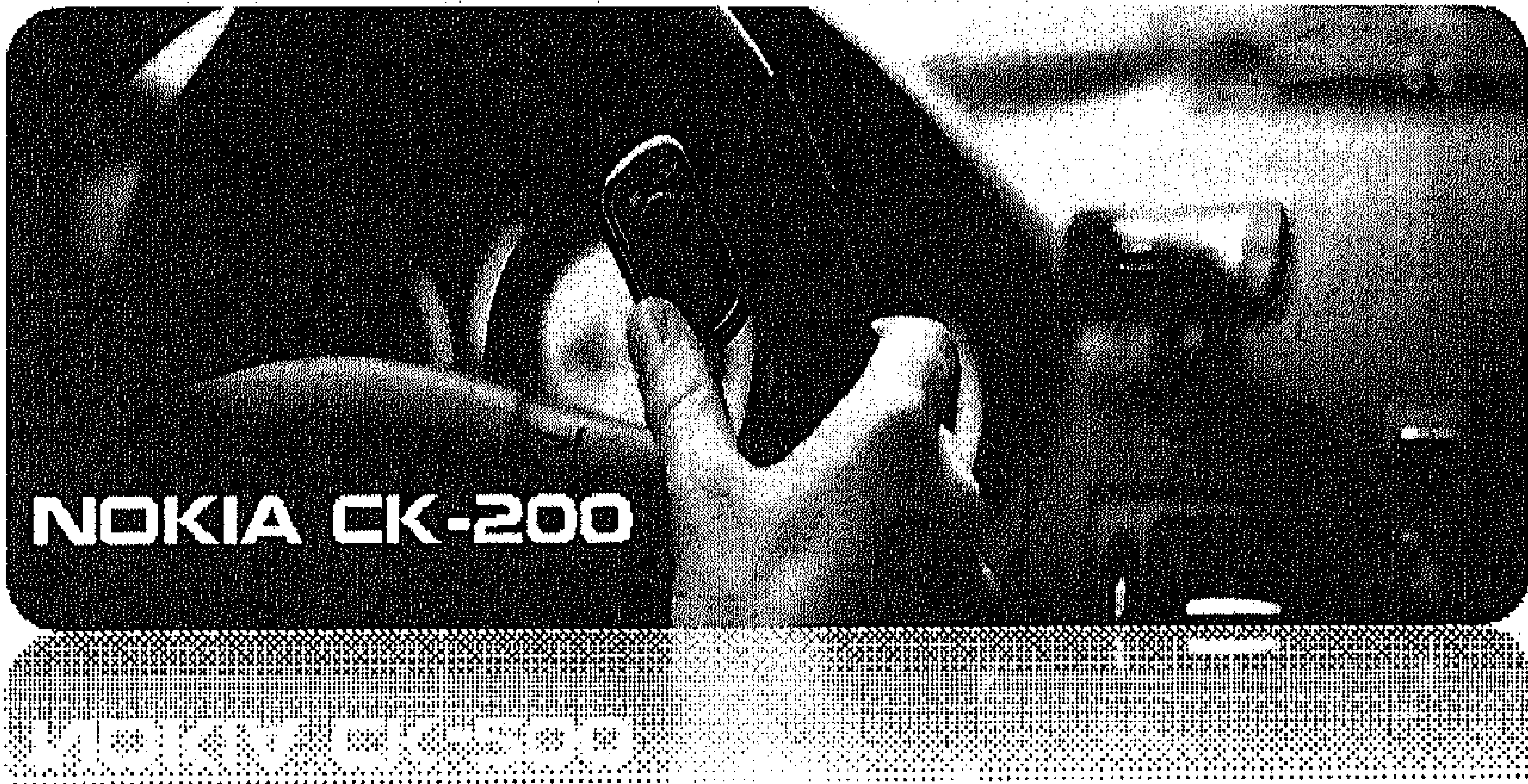
وتركيز نوكيا على الأبحاث والتطوير. ويقال أن كل 4 من موظفيها واحد منهم يعمل في الأبحاث والدراسات والتطوير، ما يؤكد أهمية هذا الموضوع لشركة نوكيا،

مؤسس هذه الشركة العريقة شخص فنلندي كان يعمل مهندساً ويدعى فريديريك ايدستام، عمل في مصنع لإنتاج الورق وتصنيع الخشب، ثم أسس مكاناً متواضعاً له في المجال نفسه على نهر "نوكيا " في فنلندا.

وعلى الرغم من أن الشركة بدأت تحقق تقدماً بطيئاً، ثم ازدهرت أعمالها إلا أنها لم تعرف النجاح سوى بعد العام 1960 عندما بدأت بتنويع نشاطاتها وتوسيع مجال أعمالها.

وقد اتجه مؤسسها إلى هذا المجال بعدما كان في ألمانيا يدرس الهندسة في المناجم والتنقيب، وبينما كان يزور مصنعاً محلياً لاحظ وجود آلية جديدة في تلك الأيام تحول الخشب إلى لب يساعد في صناعة الورق. وبمجرد ملاحظته لحجم العمل الكبير في المصنع توقع أن يكون لهذا المجال شأن كبير في المستقبل.

ولم يكد يصل إلى فنلندا حتى أوصى على هذه الآلة وفتح مصنعه الذي تكلمنا عنه، وأصبح مصنع ايدستام (نوكيا) لاحقا أهم مصنع ورق تواليت في أوروبا، في هذه الأثناء، وبالتحديد عام 1898، تم افتتاح مصنع "The Finnish Rubber Work" وكان مصنعاً للضبانات المطاطية للأحذية.



وقد كانت هذه الشركة جارة شركة ايدستام، وتم اختيار الموقع بعدما مر مديران من شركة المطاط في المكان الذي تقع فيه شركة نوكيا فأعجبا به وقررا فتح

المصنع في هذه المنطقة، بخاصة أنها كانت مزودة بالطاقة الكهربائية الهيدروليكية، وكان ذلك نادراً في ذلك الوقت.

وقد بدأت الشركة بتصنيع الأحذية المطاطية ودواليب السيارات وكل ما يدخل في صناعة المطاط من لوازم سيارات، قرطاسيه، معاطف وكرات، الخ. فتحت في هذه الأثناء شركة Finnish Cable Works في هلسنكى العام 1912، وبدأ حينها الطلب على الكابلات بعد اكتشاف الكهرباء ومن بعدها التلغراف والهاتف. مما دفع الشركة للنمو بسرعة بعدما بدأت بعدد ضئيل من الموظفين.

واشترت شركةFinnish Rubber Work غالبية أسهم شركة Finnish Cable Works. ثم اتحدت الشركات الثلاث لتأسيس مجموعة شركات نوكيا وكان ذلك عام 1967 وقد تم الاتفاق على أن يكون بيورن و يسترلند رئيس Finnish Cable Worksرئيساً للمجموعة.

كان وسترلند شخصاً طموحا جدا أيضاً، وكان قبل عملية الدمج قد أسس من خلال شركته قسما للالكترونيات، واتخذ من أجهزة الاتصال مشروعاً لعمله في هذا القسم. وبهذا وضعت شركة Finnish Cable Works الشعار الرئيسى لصناعة مهمة كان المستقبل يخيفها. وبدأت الأبحاث المضنية والمعقدة لتطوير هذه الأجهزة، وبدأ حينها استعمال أساليب PCM وهى اختصار لكلمة Pulse Code Modulation وهو أسلوب موجة الاتصال النابضة، وكانت نوكيا أول شركة تطرح هذه الأجهزة على مستوى عالٍ

فتحت هذه الصناعة آفاقاً مهمة لمجموعة شركات نوكيا وكان عام 1970 بداية انطلاقها عالمياً في مجال أجهزة الاتصال، فانطلقت إلى الاتحاد السوفييتى، في ذلك الحين، وبعدها إلى العالم، وكان أهم زبائنها شركات الغاز والبترول وسكك الحديد، ومن بعدها المؤسسات العسكرية، بخاصة من ناحية الراديو النقال في الموجات.

من أفضل إستراتيجيات نوكيا إقامة علاقة ممتاز مع الجامعات والمدارس لإيمانها بأن النشء الجديد يملك من الحس والأفكار والمخيلة أكثر من أي شيء آخر،

فكانت تشجعهم على العمل معها في أوقات الصيف والعطلات، وتوظف الخريجين الذين لديهم الاستعداد للابتكار والتطور.

ومن أهم ما حققته شركة نوكيا في بداية السبعينات هو أفضل مراحلها في تصميم هواتف رقمية (Digital) وكان أول جهاز هاتف يحمل اسم Nokia DX200. ويعود الفضل في تطور نوكيا إلى أن فنلندا كانت البلد الوحيد الذي كان يشجع التنافس في مجال الصناعة ويدعمها بكل السبل المتاحة.

وخلال الثمانينات احتلت نوكيا مكانة مهمة على خارطة الصناعة العالمية، واحتلت المركز الثالث في أوربا العام 1988 في مجال صناعة التلفزيون. اختلف الوضع في التسعينات وواجهت نوكيا الكثير من الصعوبات بسبب الركود الاقتصادي، وكانت أجهزة الهاتف المتحرك أهم عمود يدعم الشركة خلال هذه الصعوبات، لكنها استطاعت الاستمرار في أحلك الظروف.

شعار نوكيا ينبع من "ربط الناس ببعضهم بعضاً". وقد حققت مبيعات بلغت 52,6 مليار مارك فنلندي عام 1997. ونظام نوكيا GSM يباع في 72 شركة اتصالات في 36 دولة، ولديها 4 قارات ويعمل لديها أكثر من 38000 موظف.

فكرة بسيطة وطموح عظيم واتحاد قوي بين شركات ثلاث حولت نوكيا من مصنع صغير لورق التواليت إلى شركة عملاقة لها باع طويل وفضل كبير في ربط الناس ببعضهم بعضاً في لحظات.

5.3 التسويق: مفهوم وأبعاد

Helpful Tips

إذن ما هو التسويق؟ ما المقصود بمصطلح التسويق؟ وهل التسويق هو بعينه "البيع Selling"؟ وما مدى ارتباطهم ببعض. في الحقيقة وإن كان البيع أحد مراحل التسويق ولست مبالغا أن اعتبرت أن البيع هو المفتاح الأساسي Key stone الدال علي نجاح النشاط التسويقي

ولكن محاوله اختزاله ودمجه في النشاط التسويقي في عملية البيع هي مفهوم قاصر ولا يجب الأخذ به.

"البيع والإعلان ما هي إلا مرحلة صغيرة في النشاط التسويقي وهكذا قال البروفسير كوتلر في كتابه "إدارة التسويق - الإصدار الأوروبي"
."Selling and advertising are only the trip of the marketing iceberg

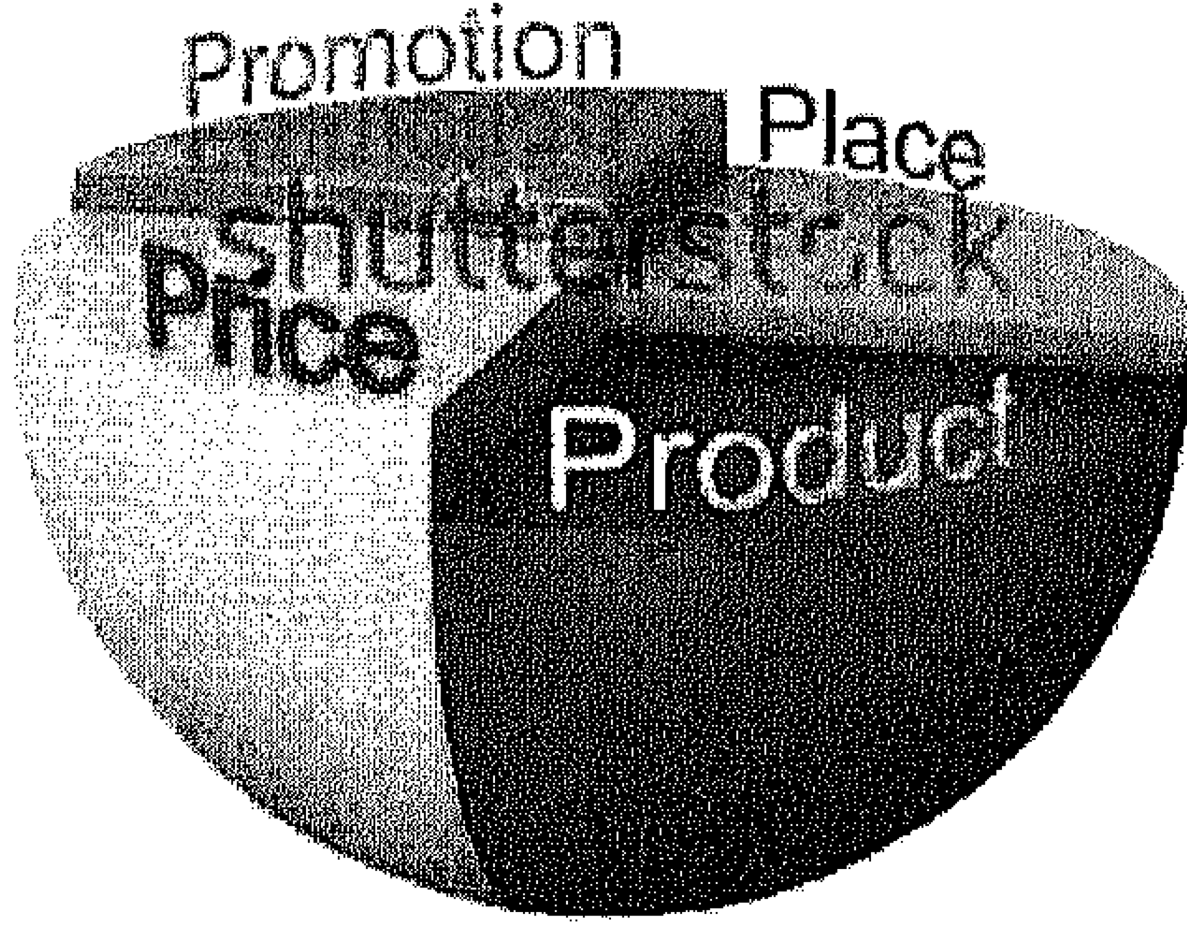




بل العجب أن هذه المراحل ليست ذات الأهمية كما قد يترأ للبعض، فلو تم تحديد احتياجات العملاء بما يتناسب مع قوتهم الشرائية فضلا علي الجودة العالية Superior value versus Quality. لو تم عمل الترويج الجيد "وربما Maybe" في هذه الحالة يعتبر البيع مرحلة ليست ذات أهمية. فعندما أنتجت شركة سوني Sony أو جهاز كاسيت محمول أو عندما أنتجت شركة نينتندو Nintendo أول فيديو جيم للصغير انهالت العروض وتم تحقيق الملايين من وراء تلك الأجهزة وهو ما يطلق عليه المنتج الصحيح Right product في مقابله Me-too .product

في الحقيقة وحتى لا يلتبس علي القارئ ما قلته آنفا من أن عملية البيع ليست بالأهمية والتي قد يرد البعض علي هذا القول بأنه لي بالصحيح، فإن كان كل أمر يقاس من خلال المخرجات outcomes وبالتالي طبقا لهذا الأمر فإن نجاح النشاط التسويقي من عدمه يتوقف "من وجه نظر هؤلاء" علي نسبه المبيعات والقدرة علي التغلغل في السوق "سواء المحلي أو العالمي" بس والقدرة علي تحقيق وتلبيه رغبات الشريحة Market segments.

في الحقيقة وان اتفقت جزئيا مع هؤلاء إنه بالتأكيد أحد أدوات قياس الأداء هي قياس المخرجات ومقارانتها بالمدخلات.. ولكن !!



عندما أنفقت شركة نيك ما يزيد عن 200 مليون دولار (كأحد المدخلات لكسب شريحة تسويقه والتغلغل في السوق الدولية من خلال كأس العالم Penetration) ومقارنته بالمخرجات في الوقت القصير ودوره رأس المال والعائد علي الاستثمار، فربما لا يمكن تغطيه هذه التكاليف، فهل هذا يدل علي خسارتها؟ بالتأكيد لا... ما اسعي إليه هنا أن أوضح أن قياس الأداء يعتمد دائما علي متغير الزمن Time vs Money. وبالتالي الربحية في المدى البعيد هي المقياس الحقيقي للمنظمة لمدي بناء جسور الثقة مع العملاء.

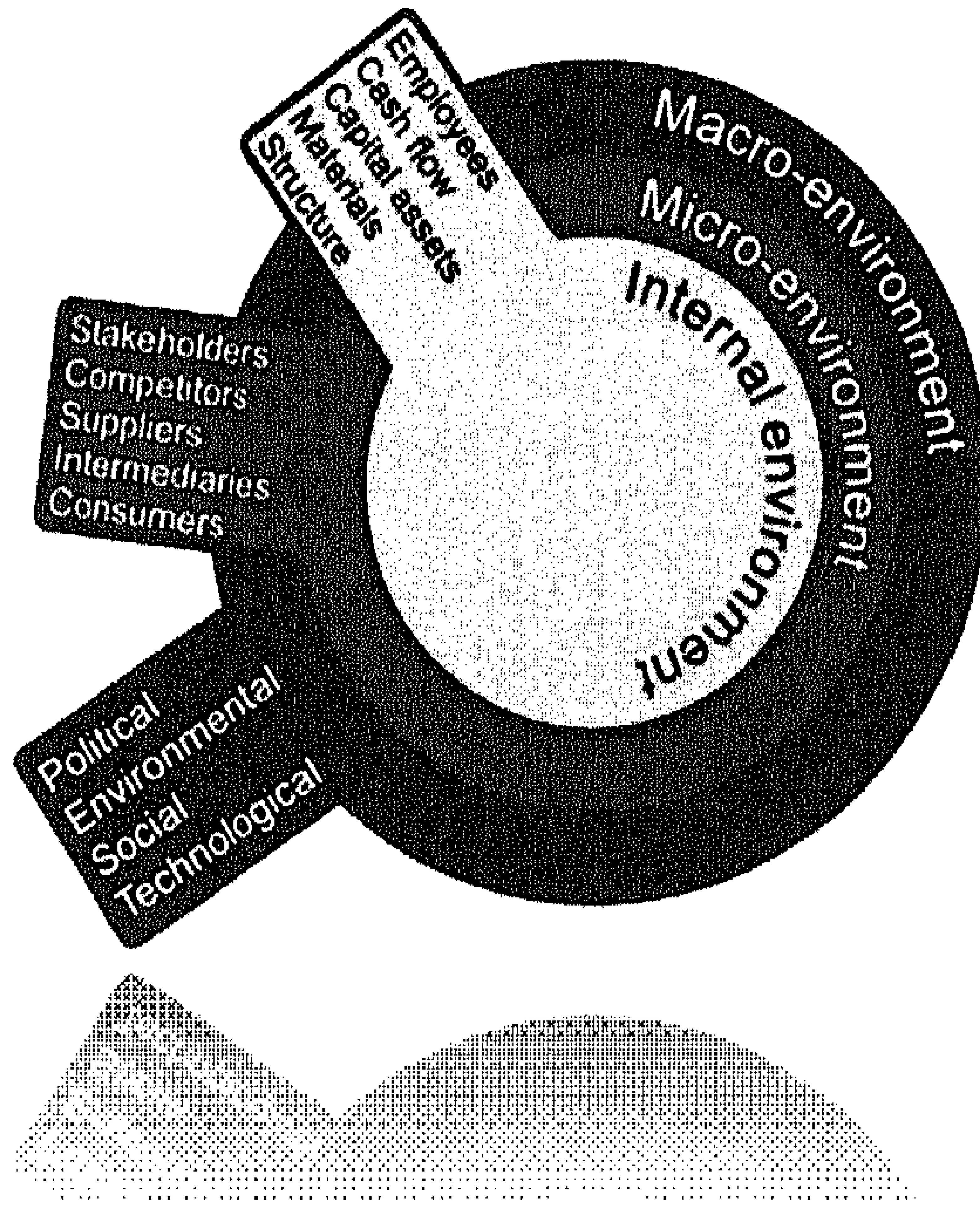
ودائما أقول أن النشاط التسويقي هو أشبه بقطار يتكون من عده عربات تمثل كل واحده منها مرحلة من مراحل المزيج التسويق والتي تتكامل فيما بينها للوصول إلى الهدف المرجو.

ما هو النشاط التسويقي؟ كما عرفه كثير من العلماء منهم Armstrong وبروفسير صلاح حسن أستاذ التسويق بجامعه جورج واشنطن وبروفسير كوتلر علي انه "عملية إدارية Managerial process" والتي من خلالها يقوم الأفراد والمجموعات بالحصول علي احتياجاتهم من خلال تبادل السلع والقيم مع الآخر".

بالنظر إلى التعريف السابق قد يتعجب البعض، فالتسويق كما يفهم ويظن الكثير هو عملية تحديد احتياجات الآخر وتلبيتها طبقا لمستوي الجودة المتعلقه

بالقدرة الانفاقيه والتنافسيه للمنشأه ولكن كيف يصبح التسويق عملية Exchange process.

في الحقيقة عند النظر إلى جوهر العملية الإنتاجية والنشاط التسويقي بالتبعية (سواء تسويق الخدمات أو المنتجات معا) لاحظ طرف المعادلة دائما هو احتياج الفرد وكأنه أشبه بـ Fuel to start the engine and the whole process فالعميل يحتاج إلى السلعة لتحقيق احتياجات والمنفعة الحدية والتي تعود عليه، بينما الشركة في احتياج للعميل ولاستمرار تدفق.



إذن ما علاقة هذا بالنشاط التسويقي؟؟!!

النشاط التسويقي هو في حقيقته حجر الزاوية في تلك العملية، فالتسويق هو الأداة الرئيسية والتي علي اتصال مباشر بالعميل ومن ثم باستطاعتها تحديد احتياجات العملاء والشرائح التسويقية بل يزيد الأمر عندما نعلم أن إدارة التسويق وبالتنسيق مع الإدارة الأخرى يمكن تلبيه احتياجات المنشأة والتوفيق بين رغبات العملاء من ناحية واتجاهات المنشأة وخططها من ناحية أخرى.

أي أن الذي يقود العلاقة بين البيئة الداخلية للمنظمة Internal Environment (وإن كانت تعمل طبقا للمعايير الموضوعة من خلال الإدارة الإستراتيجية) والبيئة الخارجية (سواء Macro environment أو حتى Micro Environment) والعلاقة بين تلك المنظومة والعملاء (والذي يعتبر بحق Crown king) هو إدارة التسويق.

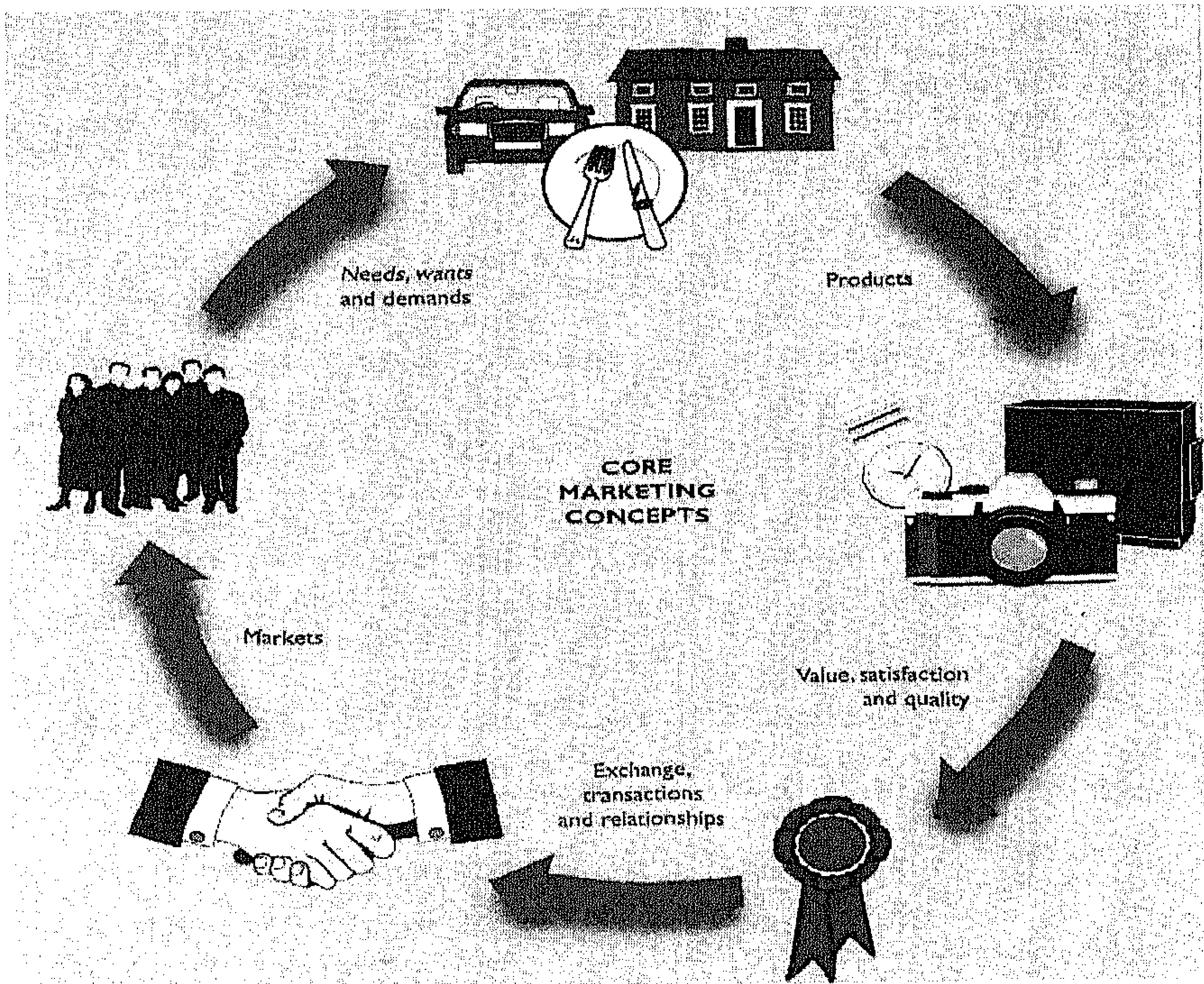
1.5.3 الاحتياجات والرغبات

في الحقيقة وجدت من الأهمية بمكان إلقاء الضوء علي أحد المفاهيم الرئيسية والتي ارتبطت ارتباط وثيق بالنشاط التسويقي وهو مفهوم الاحتياجات البشرية Human needs والمقصود بها الحاجة إلى إشباع النفس الإنسانية Full deprivation وهنا نود الإشارة إلى أن الاحتياجات الإنسانية معقده ومنها ما هو متعلق بالاحتياجات المادية الملموسة Physical مثل الغذاء والملبس والحاجة إلى الأمان ومنها ما هو اجتماعي مثل الحاجة إلى الانتماء والارتباط بالآخر والتفاعل معه، ومنها ما هو فردي وهو متصل بالنفس البشرية مثل حب الظهور والرغبات الإنسانية التي تجتاح النفس البشرية.

ومن هنا فإن قدرة الفرد علي إشباع تلك الاحتياجات فإنه يلجأ إلى أحد الأمرين:

1- البحث عن عنصر يحقق الإشباع

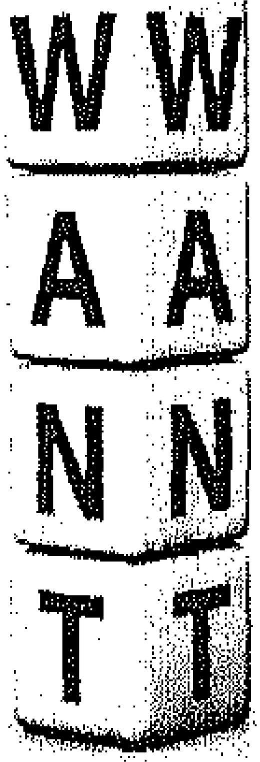
2- التقليل منت الاحتياجات بحيث تصبح في أحد مراحلها ليست ذات قيمة.

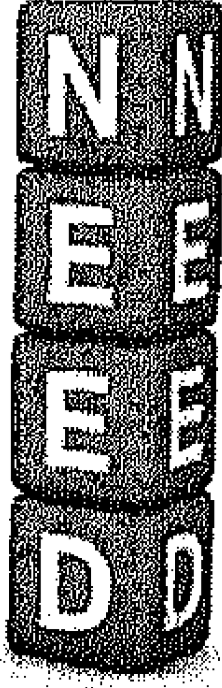




ولكن ما الفرق بين الاحتياج والرغبة؟؟ وهل هما معنيين متماثلين لنفس الشيء وهو إشباع النفس البشرية ورغباتها.

في الحقيقة هناك اختلاف قوي بين الأمرين فالاحتياجات وان اتصلت بالنفس البشرية، فالرغبات هي أحد صور الاحتياجات والتي يصنعها المجتمع والثقافات والدين والأعراف. ودعني اضرب لهذا مثل، الشخص عندما يشعر بالجوع (وهي غريزة واحتياج جسدي Physical needs) ويشترك فيها جميع الأفراد ودون النظر إلى الثقافات والخلفيات الدينية والموروث الثقافي الذي ينحدر منه الشخص، ولكن للنظر سويا علي سلوك الأفراد في حاله الجوع، فالرجل من مصر علي سبيل المثال عندما يشعر بالجوع فإنه يبحث عن وجبه خفيفة من اللحوم، بينما رجل الانجليزي قد يبحث عن لحم الخنزير، بينما الرجل الصيني يبحث عن بعض الأعشاب، وهكذا فقد تفاوتت كيفيه الحصول علي احتياجاتهم بالرغبة من اشتراكهم جميع في مفهوم الرغبة.







من خلال المفهوم السابق يتضح لنا أن الاحتياجات الإنسانية محدودة وان تنوعت (كما هو موضح بالشكل) بينما الرغبات فهي غير محدودة والغريب أنها تنمو مع وجود الأدوات، فمثلا نتيجة لارتباط العالم من خلال شبكه الانترنت ومن خلال الأدوات ووسائل الاتصال والإعلام والتي تخلق في النفس رغبات متزايدة ومضطربة أحيانا للتقليد وإضافة الجديد.

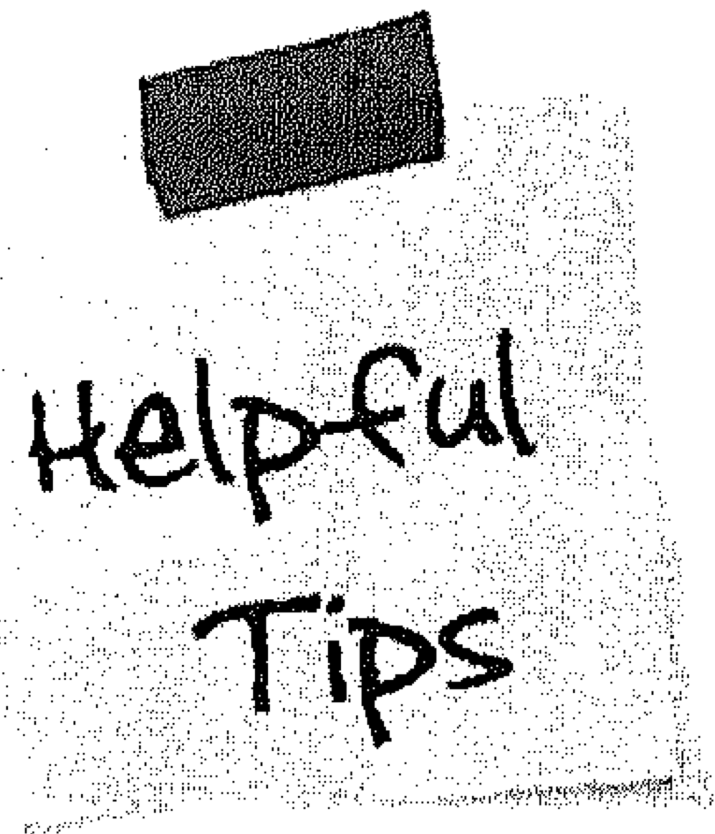
وعندما يصبح الطلب علي سلعه أو خدمة (نتيجة لازدياد الرغبات) هنا يظهر مفهوم الطلب Demand والذي ارتبط ارتباط وثيق بمفهوم السعر وظهرت معادلات

كثيرة ومعاملات لتحليل العلاقة بين السعر والطلب من ناحية والسعر والخدمة من ناحية أخرى ومدى التأثير بينهم والتأثر.

2.5.3 المنتج الخدمي والسلع المادية

في الحقيقة وقبل الولوج في طبيعة النشاط التسويقي والمزيج التسويقي، أود إلقاء الضوء علي مفهوم السلعة والخدمة وهل هما عنصريين متكاملين أم إنهم نفس العنصر. في الحقيقة أن السعه Product هي كل عنصر ملموس والذي يتم تقديمه للعملاء وذلك بهدف إشباع الرغبات لديهم، فعلي سبيل المثال السيارة والوجبة في المطعم والغرفة في الفندق وغيرها تعتبر سلعات لأن كل منها له دور رئيسي في إشباع حاجه الإنسان.

بالنسبة إلى مفهوم الخدمة فهي تعني جميع الأنشطة التي يقوم بها الإنسان والتي تودي إلى إشباع رغباته وهي بالتأكيد غير ملموسة intangible فلا يستطيع العميل علي سبيل المثال اخذ الخدمة معه أو الاحتفاظ بها بعد الحصول عليها، وهي في الحقيقة جوهر الخدمة وما يميزها عن السلع الملموسة، بل الأمر أكثر من ذلك انه يصعب تقيمهم إلا من خلال مجموعة من المعايير والتي سنتطرق إليها للحديث لاحقا في الجزء المتعلق بالتسويق الخدمي ومن ثم فإنه يصعب قياسها وتحديدها ومعرفه ماهيتها.



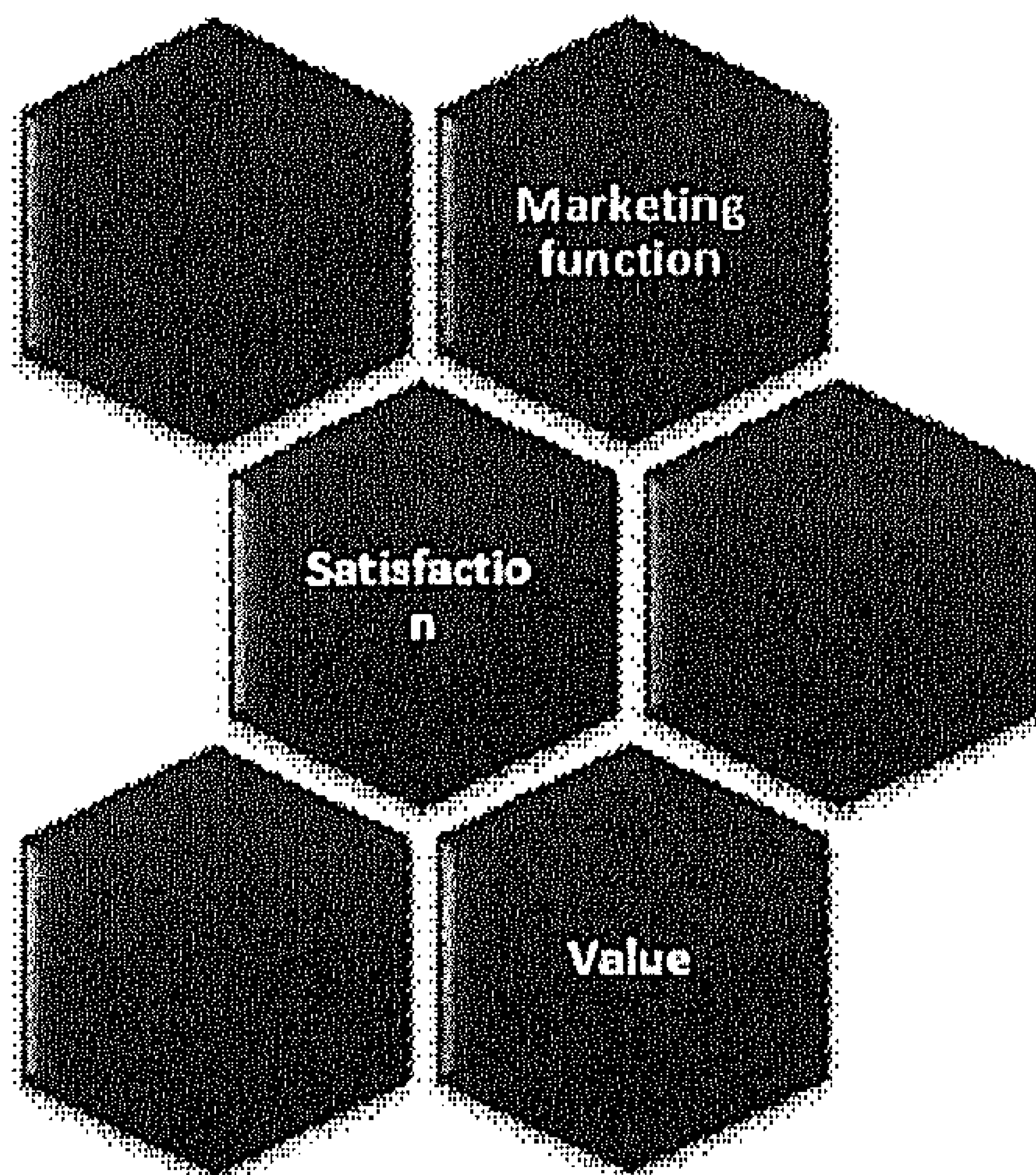
سبب إلقائي الضوء علي مفهوم السلعة والخدمة والفرق بينهما هو أن من الأخطاء الشائعة والتي يقع فيها المسوق هو الاهتمام بشكل متزايد بالجانب المادي وإغفال الجانب الخدمي، فتصنيع السيارة والاهتمام بالإمكانيات المضافة والقيمة (من أجهزة الإنارة والتكييف وغيره) من الأهمية لدى العميل بل ما يميز نوع عن آخر ولكن خدمات البيع ونظم الدفع وخدمات ما بعد البيع من صيانة وغيره من خدمات المعلومات ذات أهمية لدى كثير من العلماء وربما بنفس المستوي للمنتج الأصلي.

في الحقيقة يستحضرني في تلك الفقرة قول البروفسور مايكل ليفن وهو أحد مؤسسي علم التسويق الخدمي أو ما يعرف Service Marketing ".... أن الخدمة بمفهومها الضيق هي تحقيق الأهداف الموضوعة من قبل الإدارة العليا، أما شمولتها فتتمثل في وضع العملاء علي قائمة الأولويات... "

وفي أحد تعليقاته أضاف انه في بداية عمله في حقل التسويق (منذ ما يقرب من ثلاثون عام) في فندق روزفلت في مدينة نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية وفي أحد الأيام تلقي اتصال من أحد العملاء وقد ابدي رغبته في حجز قاعة الاجتماعات بالفندق لستون فرد (عشرة مناضد * ستة أفراد) وبعد تأكيد الحجز وإرسال البيانات إلى قسم الاجتماعات فوجي بالرفض والسبب أن المائدة لا تسع سوي ثمانية أشخاص. وأضاف مايكل ليفن "... في الحقيقة أحد العبارات التي لا يمكن أن أنساها طيلة حياتي حين اخبرني العميل طانا لا اكترث بتلك الحجج الواهية وسأقوم بالبحث عن مكان آخر يناسب احتياجاتي

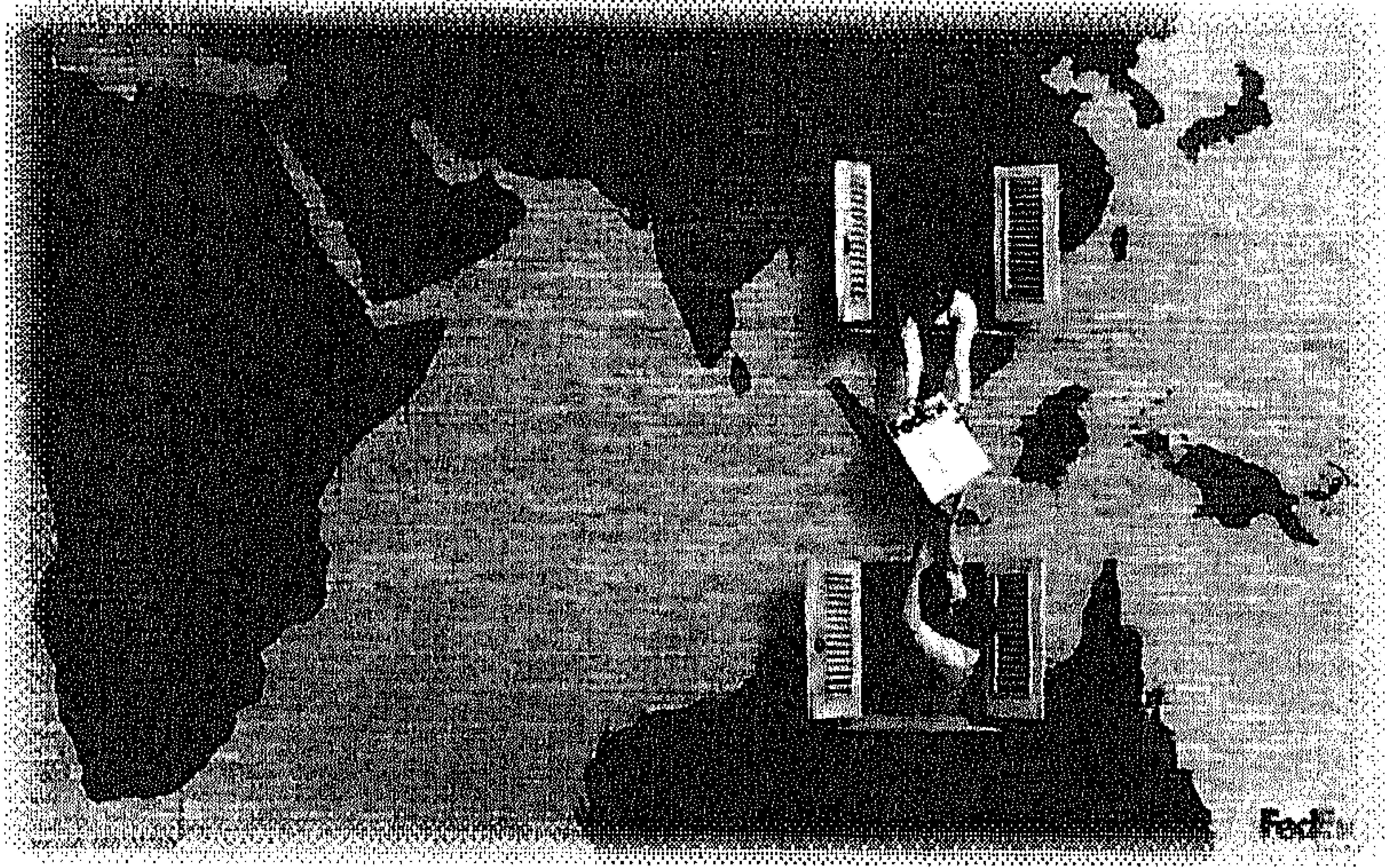
I don't care what the union contract says… I'll go somewhere where my "needs can be met

6.3 القيمة والرضا وعلاقتهم بمفهوم الجودة



في الحقيقة عند التطرق إلى مفهوم التسويق وأبعاده ومتغيراته، يجب في البداية معرفة الفرق بين القيمة Value والرضا Satisfaction وعلاقتهم بمفهوم الجودة الشاملة Total Quality Management. وخاصة لارتباطهم الوثيق بالسلعة من ناحية والعملاء من ناحية أخرى. حيث أن العميل وفي

إشباع رغباته فإنه يتجه إلى المنتجات ذات "القيمة" المناسبة والتي يراها العميل ومن هنا فإن القيمة من وجه نظر العميل هي "الفرق بين القيمة التي يحصل عليها العميل من خلال امتلاك المنتج من ناحية وتكلفه هذا المنتج من ناحية أخرى".



فعلي سبيل المثال عند استخدام العميل للخدمة Fedex أو خدمة Federal Express فإنه يحصل علي خدمة ذات دقة عالية في توصيل الطرود في توقيتات مناسبة وهذا مع قيمه مالية مرتفعة إذا ما قورنت بالخدمات الأخرى.

ومن هنا فإن الخدمة المتميزة والتي تعبر عن القيمة هي في حقيقتها "فرق السعر التي تقع علي المستخدم في حاله تلك الخدمات Perceived value وهي قد انعكست علي مفهوم الجودة لدى العملاء Customer satisfaction ومن ثم فإن مفهوم الجودة ومفهوم رضاء العملاء مرتبطين

ارتباط وثيق حيث أن رضاء العملاء وهو علاقة بين مستوى المنتج من ناحية والخدمة المقدمة من ناحية أخرى وذلك وفقا لمدي توقعات العملاء Customer expectation وبالتالي فإن مستوى الخدمة إذا كان مرتفع فإنه يحقق مستوى توقع مرتفع لدى العميل والذي ينعكس بدوره علي Guest satisfaction وهنا يأتي دور التسويق حيث أن وظيفة التسويق الرئيسية هي تحديد رضاء العملاء "وتعريفها" ووضع المعايير التي يمكن أن تصل إلى مستوى الرضاء من ناحية وتحسين الخدمات وهو في حقله اتصال بين العنصريين.

وهنا أود أن أنوه إلى أهمية الجودة وخاصة وعلاقتها بتوقعات العملاء، فالجودة ومدي مقاربتها لرغبات العملاء توثر وبشكل قوي علي نشأة المنتج وذلك من خلال العملاء أنفسهم، وكما يقول بعض العلماء "العميل الذي يشعر بالرضاء يخبر ثلاثة من العملاء الاحتماليين Potential customers بينما العميل الغاضب الغير راضي يخبر ثلاثة ألف عميل احتمالي.

والجودة هي في حقيقتها "خلو المنتج من العيوب" وهو التعريب المبسط لمفهوم الجودة Free from error ويمكن صياغة المعني بأنه "الوصول إلى رضاء لدي العملاء طبقا لتوقعاتهم".

إن تقييم جودة الخدمة مرتبط بالانحراف الموجود بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة من طرف العميل لذلك يجب العمل على تحديد ومعرفة توقعات العملاء والعوامل المؤثرة فيها لتقديم خدمات ذات جودة تتوافق مع توقعات العميل. وللتعرف على توقعات العميل يجب أن يكون هنا كاتصال دائم بالعملاء من خلال تطبيق أساليب تساعد فيذلك، بالإضافة إلى معرفة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة عن طريق قياسه على فترات لتحديد الخلل في عملية تقديم الخدمة ومعالجته.

في أحد اللقاءات مع ستف ديتو Steve Ditto أوضح أن الجودة من وجه نظره مثل "الطقس"، فالجميع يتحدث عن الجودة ولكن لم يفعل أي شخص أي شيء حيال ذلك. في الحقيقة فإن بيئة الأعمال اليوم أصبحت أكثر تحديا والمناخ الاقتصادي أصبح مضطرب، وأصبحت الشركات بحق لا تستطيع أن تفقد العملاء نظرا لعدم الاهتمام الأمثل بجودة الأداء.

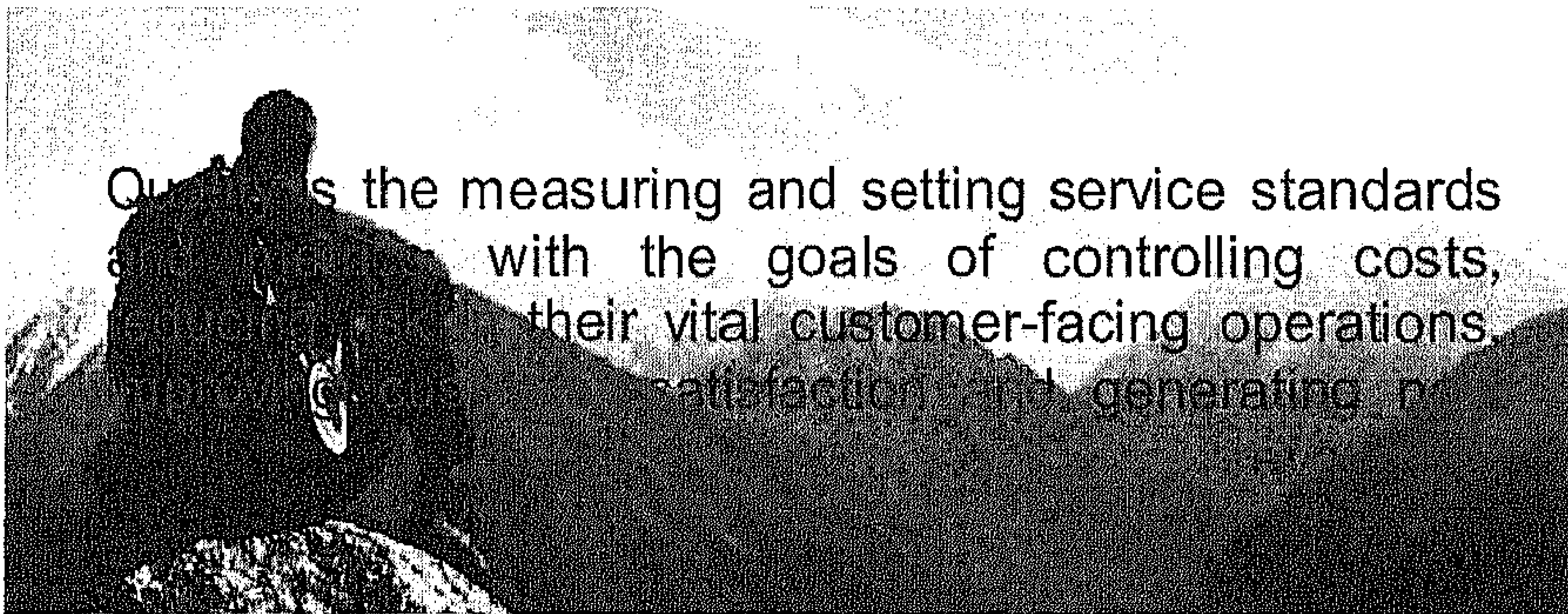
في الحقيقة هذا هو السبب الحقيقي في المنظمات أن تتخذ الآن قرارا أكثر توسعا ونهج مبتكرة لإدارة الجودة (QM) وخاصة في مراكز الاتصال وخدمة العملاء الآخرين

إدارة علاقات العملاء (CRM) . وذلك من خلال الاستفادة من مجموعة أوسع من قدرات QM، فمن خلال تلك النهج يمكن للمنظمات خفض التكاليف، والحد من المخاطر، وتحسين رضا العملاء وخلق فرص عمل جديدة واقتناص الفرصCatch chance. وبطبيعة الحال، فإن هناك عدد من المنظمات المشاركة في وضع معايير أو منهجيات -مثل ISO، وASQ أخرى - تقديم تعريفات محددة تتعلق بإدارة الجودة، أو التحسين المستمر لجوانب الجودة الأخرى. ومن قادة الفكر أمثال جورج إدواردز ديمنج، جوران جوزيف وغيرهم ممن وأضاف الملاحظات الثاقبة على طبيعة ونوعية عالم الأعمال.

وفقا لدراسة أجريت عام 2008 على قضايا الجودة في خدمة العملاء منظمات من حيث قياس ووضع معايير ومقاييس الخدمة، مع التحكم في التكاليف والحد من المخاطر في عملياتها الحيوية التي تواجه العملاء، وتحسين رضا العملاء وتوليد إيرادات جديدة. وُجد أن الجودة يجب أن تشمل القيم وأنشطة الاتصال التقليدية وتمتد إلى ما هو أبعد من ذلك "وهو ما يطلق عليه المراقبة النوعية" ويعني تسجيل وتقييم العلاقة بين الوكلاء والعملاء. وأكثر شمولية فإن قيم الجودة تشمل كل من الكفاءة والفعالية.



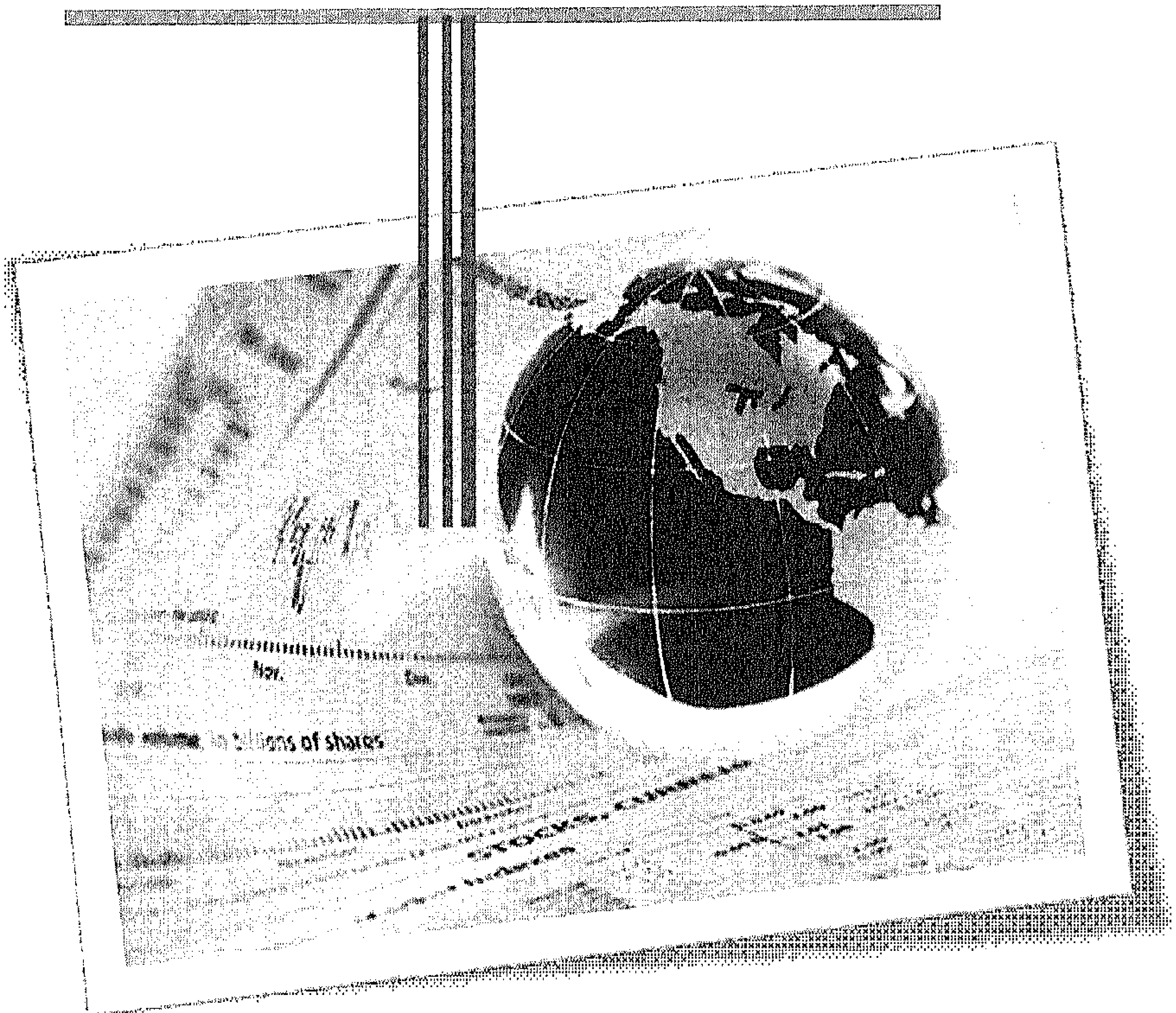
السؤال الملح هنا هو: كيف نحقق الجودة؟. ففي كثير من الأحيان فإن الشركات تختار واحد أو اثنين من جوانب الجودة، مع التركيز عادة على كفاءة وربحية بعض المكونات للشركات وتغض الطرف عن البعض الآخر لإدراكها ولو للوهلة الأولى أن كل ما يتصل بالعملاء لابد من تطويره. والحقيقة التي يجب إدراكها أن المنشأة هي وحدة متكاملة لا يمكن فصل جزء عن آخر ولا يمكن أن يعمل أي جزء بمنأه عن الآخرين، فالإدارات الفرعية والتي يتعقد البعض أنها ليست بالأهمية إذا ما قورنت بالإدارات الرئيسية يمكن أن تغيير موازين الجودة والإدراك لدى العملاء. فالجودة هي عملية مستمرة ومتصلة وتمتد إلى جميع وحدات المنشأة.



ولا يفهم من كلامي هذا أن القطاعات كلها متساوية، بالتأكيد هذا ليست الحقيقة فالقطاعات التي تدر ربح مباشر للمنشأة والقطاعات التي علي اتصال دائم بالعملاء لابد وأن تحظي بالأهمية إذا ما قورنت بالقطاعات الأقل أهمية.

الفصل الرابع

الأسواق

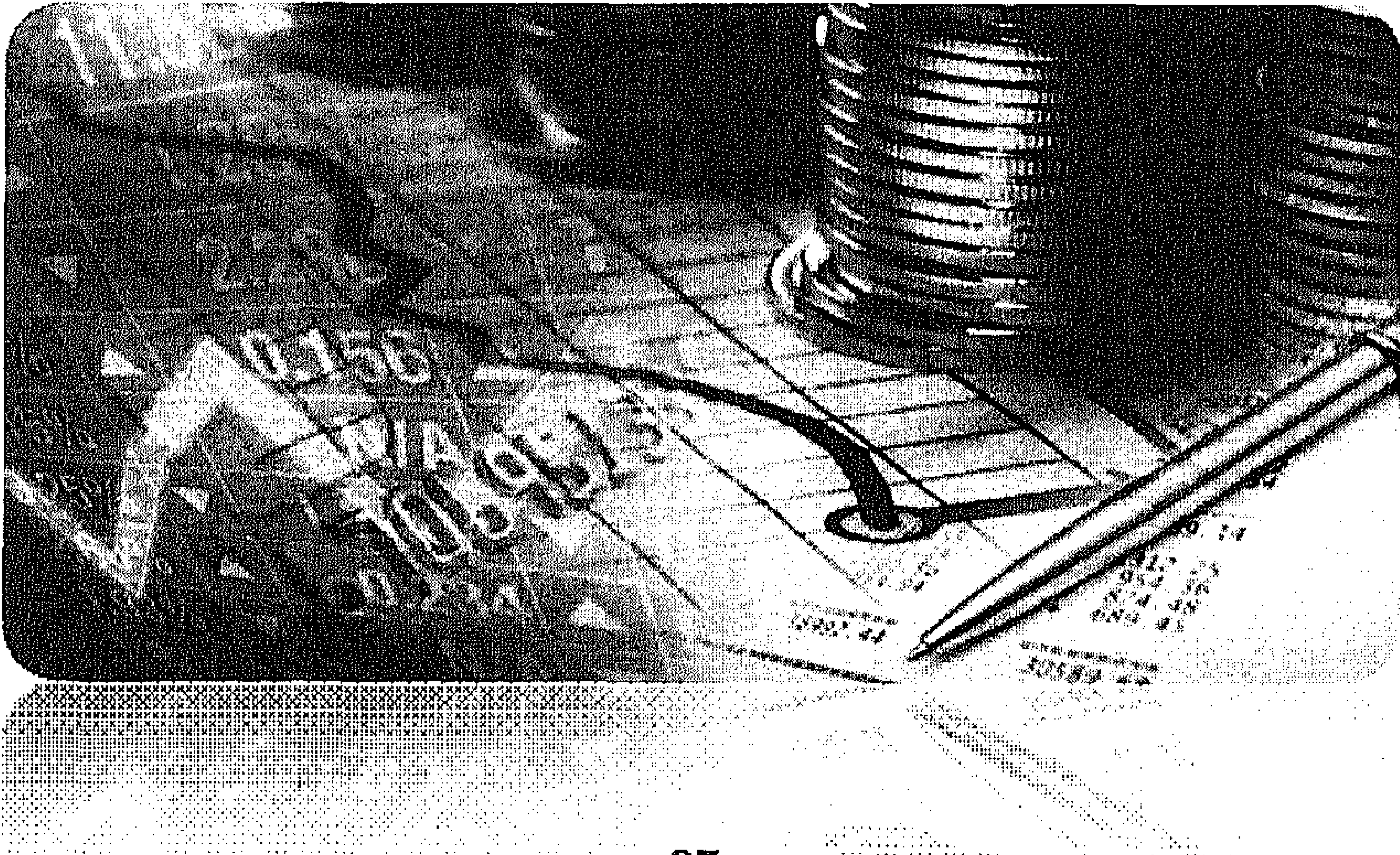


الفصل الرابع

الأســواق

1.4 الأسواق

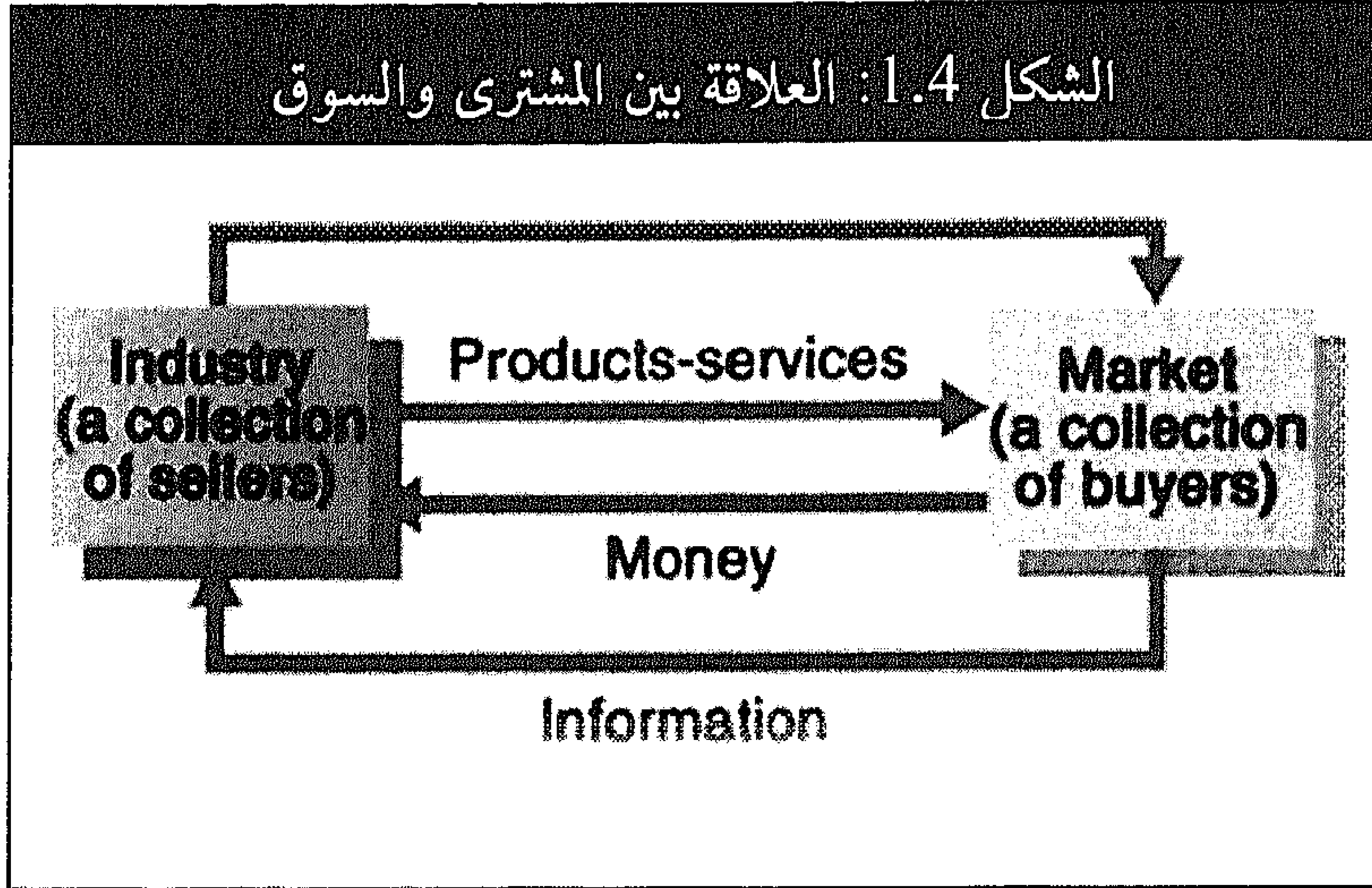
مفهوم التبادل يؤدي بالتبعية إلى مفهوم السوق. السوق هو مجموعة من المشترين الفعليين والمحتملين للمنتج. هؤلاء المشترين يقوموا بتبادل حاجات التي يمكن أن تسبب الرضي من خلال تلك العملية (المنفعة المتبادلة كما يطلق عليها أحيانا) وهكذا فإن حجم السوق يعتمد بشكل رئيسي على عدد من الناس الذين يظهرون الحاجة (ولديهم الرغبة في التبادل لسد احتياجاتهم) من ناحية ولديها



موارد للمشاركة في التبادل المنفعي. ويري خبراء الاقتصاد إلى أن استخدام مصطلح السوق Market تشير إلى مجموعة من المشترين والبائعين الذين التعامل في منتج معين بعينه، كما في سوق الإسكان أو سوق الحبوب. المسوقين، وتظهر العلاقة بين الصناعة والسوق في الشكل 1.4 وترتبط البائعين والمشترين من قبل أربعة تدفقات. البائعين وإرسال المنتجات، الخدمات والاتصالات إلى السوق، وفي المقابل فإنهم يتلقونا المال ومعلومات. الحلقة الداخلية ويتبادل السلع من المال والخارجي حلقة يظهر تبادل المعلومات.

في الحقيقة الاقتصاد الحديث يعمل على مبدأ تقسيم العمل، حيث كل شخص متخصص في إنتاج شيء ما، يتلقى الدفع، ويشتري حاجة الأمور بهذا المال. وهكذا نجد أن في الاقتصادات الحديثة تكثر في أسواق المواد الخام وأسواق العمل وأسواق المال (شراء الموارد، تحويلها إلى سلع والخدمات، وبيعها للوسطاء الذين يبيعون بدورهم للمستهلكين والتي يتلقونها وتتم عملية لدفع هذه السلع والخدمات التي يشترونها. الحكومة تلعب عدة أدوار. ، فمنها ما تشتريه من السلع المنتجة، وقد تسير في مرحلة من المراحل مورد ووسيط، بل يدفع له من خلال منظومة الضرائب التي تفرضها هذه الأسواق) بما في ذلك الاقتصاد العالمي والذي يتكون من مجموعات معقدة من التفاعل الأسواق التي ترتبط من خلال عمليات التبادل. في المجتمعات المتقدمة، والأسواق لا يلزم أن يكون المواقع المادية حيث المشترين والباعة التفاعل. مع الاتصالات الحديثة ووسائل النقل، وهو تاجر يمكن بسهولة أعلن المنتج على برنامج تلفزيوني في وقت متأخر مساء، وتأخذ الأوامر من الآلاف من العملاء عبر الهاتف، والبريد والبضائع للمشترين في اليوم التالي دون أن أجرى أي اتصال جسدي مع لهم. رجال الأعمال استخدام مصطلح الأسواق لتغطية مختلف التجمعات الزبائن. إنهم يتحدثون عن تنوع أسواق المنتج والمقصود بها اختلاف الشرائح التسويقية (مثل المراهقين علي سبيل المثال)، والأسواق الجغرافية والتنوع الإقليمي (مثل أوروبا الغربية أو الولايات المتحدة).

الشكل 1.4: العلاقة بين المشترى والسوق



2.4 فلسفيات إدارة التسويق

في الحقيقة وما يعريني دائما هو أيهم يقود الشركة "وأعني بالقيادة ليس دعم القرارات وكيفيه اتخاذها" ولكن القيادة هنا هي "بافتراض أن الشركة تعمل لصالح العملاء" هل العميل أو المنتج وأيهم يأتي في مقدمه الخيارات لدى دعم ومتخذي القرارات. وهل هناك ارتباط زمني لذلك المفهوم، وكل التغيرات الحديثة والطفرات وما تبعها من تقلبات في أسواق العرض والطلاب والتي كان النتيجة الحتمية لمفهوم الاضطراب الذي نحياه. هذه الأسئلة وغيرها هو ما سأحاول الإجابة عنه في السطور القادمة.

في الحقيقة هناك ثلاثة مفاهيم رئيسية هي في حقيقتها المحرك الديناميكي لرسم إستراتيجيات الشركات في الأسواق.

1.2.4 مفهوم الإنتاج The concept of product

في الحقيقة عند دراسة السوق من ذلك المنظور فإن المستهلك (أو العميل في السلع الخدمية) يرى أن المنتجات الأكثر إتاحة ويمكن الوصول إليها هي المنتج

المفضل لديه، ومن ثم فإن الاهتمام بأماكن التوزيع وتطويرها هي محل دراسة مفهوم الإنتاج.

في الحقيقة وكما أوضح العالم فيليب كوتلر أن مفهوم الإنتاج يعتبر من المداخل القديمة نسبيا في فلسفيات وأدبيات التسويق. وهذا وبالرغم من قدمها النسبي أن أهميتها يمكن أن تتحقق من خلال: أولا إذا تجاوز الطلب نسبه المعروض، في تلك الحالة يجب أن تفكر الإدارة في وسائل جديدية لزيادة الطلب ورع الإنتاج. والحالة الثانية وهي التي ربما تكون أكثر شيوعا هي في حاله ارتفاع تكلفه الإنتاج وبالتالي ارتفاع النسبي للمنتج وخاصة في ظل وجود بيئة تنافسيه شديدة، ومن ثم فإن تطوير الإنتاج وتحسينه يعتبر أحد الضروريات الهامة لخفض السعر (وخاصة إذا كان التعامل مع شريحة العملاء Price sensitive).

وقد يتساءل البعض، ربما يكون ذلك صحيحا في المنتجات التقليدية، ولكن عند الحديث عن المنتجات ذات العلامات المميزة والتي تتميز بارتفاع جودتها والتي يتطلب ارتفاع سعرها بالتبعية ومن ثم فمفهوم خفض العسر وارتباطه بجذب شريحة العملاء "وإن كان علي حساب الجودة" أمر غير وارد لأنه سيلحق بالشركة الخسارة علي المدى المتوسط والبعيد...

وهنا أود أن الفت نظر العملاء أن ربما هذا الأمر يبدو صحيحا من الوهلة الأولي ولكن تحسين خطوط الإنتاج قد يودي إلى إدخال بعض التحسينات وإضافة شرائح جديدة تسويقية لم تكن موجودة من قبل.



عندما تحدث هنري فورد مؤسس شركة فورد العالمية للسيارات عن الفسلفة التي تبعها لجذب العملاء، هل الشركة علي استعداد إلى تخفيض الأسعار إذا تطلب الأمر هذا وخاصة في بعض الموديلات، أجاب ضاحكا "نحن نستمع لكل عميل مادماما يتطلب نوع T" وهو يعني أن هذا النوع هو ما يمكن تحسين خط الإنتاج فيه وتوفيره بسعر مناسب

للعملاء بجودة متميزة "نسبيا" وهذا لا يتعارض مع الأنواع الأخرى المميزة والتي تعكس صورة الشركة في الحقيقة.

ولكني دعني أوضح أمر هام هنا، إنه ليس بالضرورة فلسفة الإنتاج وتخفيض الأسعار وتحسين الإنتاج من الأدوات الفعالة، وخاصة في بعض السلع والتي يتوقع العملاء ارتفاع سعرها النسبي مقارنه بنفس المنتج من شركة منافسه. فعلي سبيل المثال عند تخفيض سعر أحد أنواع الساعات T1 فإنه انعكس علي انخفاض الطلب عليها بالرغم من انخفاضها من وجه نظر العميل، فارتباط السعر بالجودة باسم الشعره Branding لها تأثير وإن كان نفسي بعض الشيء والذي لا يجب أن تغفله الشركة.

2.2.4 مفهوم المنتج

في الحقيقة ما يميز مفهوم وفسلفة المنتج عن مفهوم الإنتاج هو انه يرى أن العملاء يتوقع ارتفاع الجودة وارتفاع الإدارة والذي يرتبط ارتباط وثيق بمفهوم التجديد والتطوير والابتكار للمنتج.

في الحقيقة وكما قد يتراءى للقاري أن هذا المدخل يعتبر في أحد مراحل النقيض الفعلي للمدخل السابق "مدخل الإنتاج".

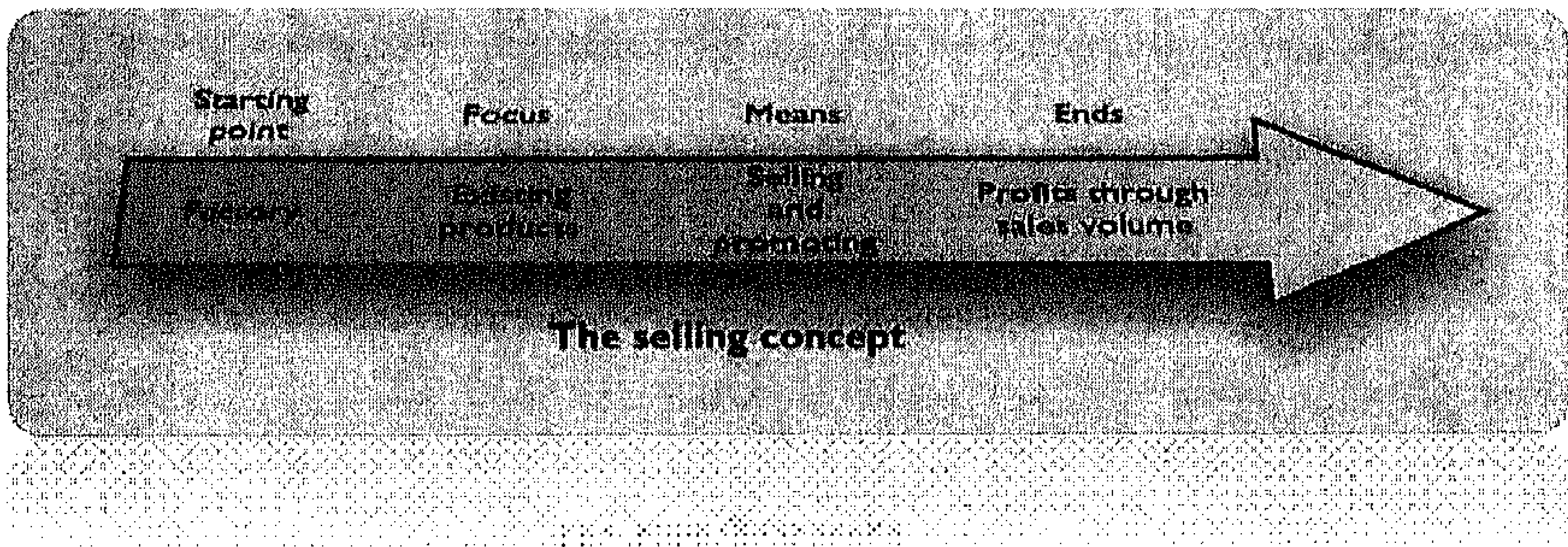
ودعني هنا القي الضوء علي أحد الأمور الهامة والتي قد يغفل عنها كثير من المسوقين وخاصة في الشركات المتوسطة والصغيرة والتي تنافس لتحتل المكانة بين الشركات الأم في الصناعة وهي ما أطلق عليه "سقف ما يتوقعه العميل Ceilting of Customer Expectation" وما اعنيه هنا أن تطوير المنتجات وخاصة إدخال التعديلات الجديدة للمنافسة وللحفاظ علي المكانة السوقية قد يتطلب جهد مرتفع وتكاليفه مرتفعة أيضاً، والغريب في الأمر أن "سقف" متطلبات العملاء ليس لها حدود، بل يزداد الأمر صعوبة كلما رأينا أن العملاء في المنتجات الجديدة دائما في حاله توقع ومن ثم فإنه مفهوم الشركة ارتبط "نفسيا" لدى العملاء بمفهوم التطور

المتسمر، وفي حاله خفقان الشركة عن تطوير المنتج التطوير المتوقع لدى العميل ويصاب العميل بخيبة أمل بس لا أكون مبالغا أنه من الممكن أن تكون نقطة في صالح النافس.

فالتطوير ليس بالأمر الهين والذي قد يتراءى للبعض، فإدخال بعض التعديلات في المنتجات المادية يتطلب تغيير في أدوات التصنيع وتدريب العاملين وتغيير بعض الإستراتيجيات والتي يترجم في النهاية سيولة والتي قد تتعذر أحيانا في حاله بيئة الاضطراب والتنافس التي نحياها. فالحفظ علي العميل في تلك المرحلة ليس بالأمر البسيط الذي يظنه البعض.

3.2.4 مفهوم البيع Selling concept

في الحقيقة المقصود بمفهوم البيع كما أوضح فيلب كوتلر وآخرين "أن العميل - من وجه نظر المنشأة -- ينجذب للسلع الأكثر بيعا ومن هنا فإن المنشأة عليها الاهتمام بتحقيق اعلي المبيعات وعملية الترويج والأنشطة المرتبطة بخدمات ما بعد البيع.



هذا وإن كان الأمر نسبيا ينطوي علي بعض الأمور إلى لا يستطيع السوق أو المنشأة بشكل عام التحكم بها، فمدي إقبال المستهلك علي سلعه دون غيرها ليس بالأمر الذي يمكن زيادته أو نقصانه وإن كان هناك مجموعه من العوامل بالتأكيد توثر علي هذا.

وحتى أكون محق فإن هذا المدخل يمكن تطبيقه والاستعانة به في المنشأة ذات الطابع الغير ربح والترويج السياسي دون غيره Non-profitable organizational and Political parties. فالكثرة في الاستخدام (وخاصة لأنها تقوم في الأساس كما سبري فيما بعد) علي الجانب النفسي للعملاء وخاصة تلك الشريحة التي يطلق عليها Price versus Quality Segmentation.

فالسياسي علي سبيل المثال ينفق كثير من الأموال في حملته الانتخابية وربما يصافح أكبر عدد من الأفراد لكسب الثقة وهو ما يودي في النهاية لبناء جسور الثقة لدى العملاء وتطورها.



هذا وأود أن أشير إلى أن الأدوات التي تساعد علي عملية البيع اختلفت كثيرا عما مضي، بل الجميل في الأمر أن ما كان مقبول في الماضي أصبح "شيء من العبث"... فالأدوات الحديثة من الانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي أصبحت لديها قدرة من التأثير غير مسبوقة من قبل.

وخير مثال علي ذلك الخطوط الجوية البريطانية وفيرجين أتلانتيك مثالين من الشركات تضررت من الدعاية السيئة التي من خلال الشبكات الاجتماعية، ودفعت الثمن. ففي أكتوبر 2008، أطلقت ثلاثة عشر من طاقم المقصورة في شركة فرجينيا الذي كان قد نشر تعليقات مهينة حول معايير السلامة في وبعض من ركابها على منتدى الفيسبوك. بين مزح أمور أخرى، أن أفراد الطاقم قالوا أن شركة فرجينيا في بعض الطائرات كانت تعج بالصراصير.

وهناك عدد قليل أسابيع واجهت الخطوط الجوية البريطانية نفس المشكلة عندما بدأت التحقيق في سلوك الموظفين الذين وصفت عدة بعض الركاب ب "رائحة كريهة" و "مزعج" في منشورات الفيسبوك. بينما ذكر كل من شركات

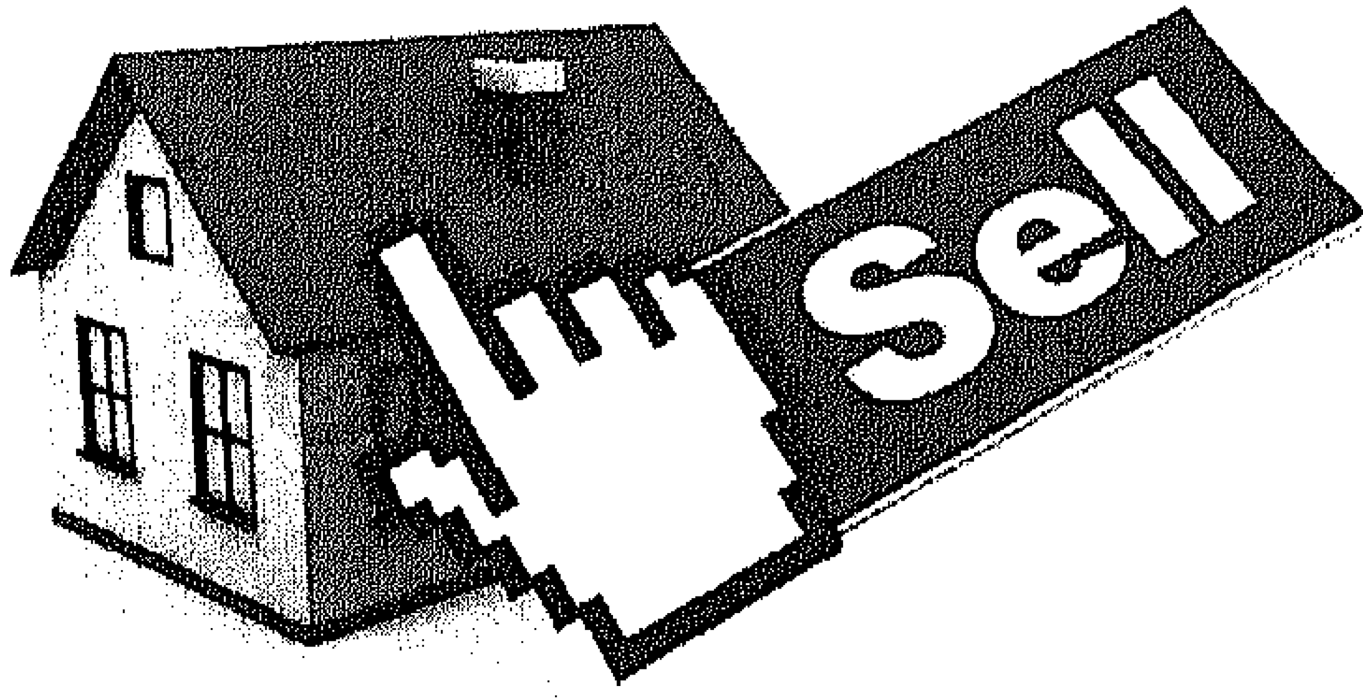
الطيران التي لديها سياسات تحظر الموظفين من نشر مثل هذه المعلومات على الانترنت، وكان لديهم القنوات الداخلية التي من خلالها يمكن للموظفين تنفيس الإحباط، لا قياس بدا فعالة بما فيه الكفاية لمنع الموظفين من تحط على الشركات للجمهور على الانترنت Internet.



قامت وحدة الاستخبارات الاقتصادية (EIU) بدراسة أجريت عام 2008 يتضمن التغذية المرتدة من المديرين التنفيذيين لأكثر من 650 مؤسسة. وتبين الدراسة أن مفتاح القوة الدافعة للتغيير هو التفاعل التكنولوجي بين الموظفين والموردين، والمستثمرين، العملاء. وتظهر البيانات أيضاً أنه على مدى السنوات الخمس المقبلة، فإن البريد الإلكتروني ومن خلال الأجهزة الثابتة والمتنقلة تعمل علي تعزيز مكانتها كأحد أفضل قنوات الاتصال لإنشاء وصيانة التفاعلات القوية الأعمال التجارية عبر الإنترنت

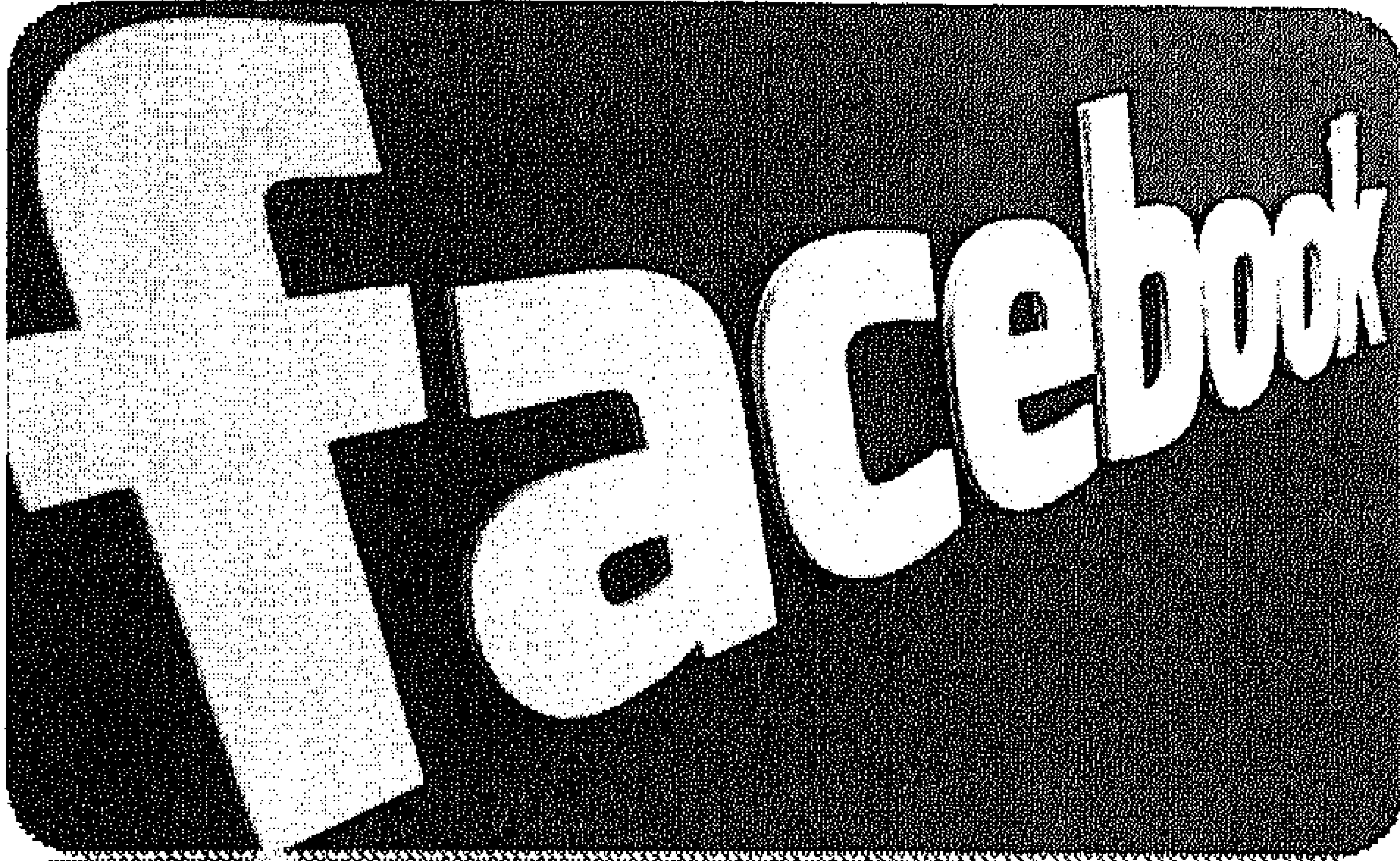
- البريد الإلكتروني (وفقا ل93 في المائة من المشاركين) ذو أفضلية كأحد قنوات اتصالات الأعمال.
- سيكون هناك زيادة عامة في اعتماد الناشئة الأخرى عبر "شبكة" قنوات بحلول عام 2013 لتمكين الشركات من بناء جديدة الكفاءات في المنزل والتعاون مع الشركاء الخارجيين.

- سوف العملاء التمكين من خلال التكنولوجيا لديها عميقة وتأثير إيجابي على الأعمال التجارية. أكثر من 76 في المائة من العينة يعتقدون هذا التمكين سيكون له تأثير ايجابي جديد المنتجات وتطوير الخدمات، و 73 في المائة نتوقع أنها ستؤدي إلى يكون لها تأثير إيجابي على الإيرادات.
- منظمات نعتقد أن لها الأثر الأكبر على وبين نماذج الأعمال الخاصة بهم اليوم و 2013 تكون نتيجة التكنولوجيا التي تقودها التغييرات التشغيلية.
- توقع التغيرات التنفيذيين التكنولوجيا سوف كبير تؤثر خدمة شركاتهم العملاء (40 في المائة من المشاركين) والمبيعات والتسويق (24 في المائة) المبادرات، التي تعتمد بشكل كبير على



الاتصالات and Web البريد الإلكتروني. وفي مواجهة تسارع وتيرة التكنولوجية والتغيير الاجتماعي، والبريد الإلكتروني أصبحت الجديد "البريد العادي". التقليدية الشركات هي أقل عرضة للاعتراف هذا بسرعة كافية وسوف تفقد إلى أولئك الذين يتبنون وسائل الإعلام بشكل أسرع الاتصالات. شبكة الإنترنت والشبكة العالمية تمكين الاتصال والتعاون بين المستهلكين والشركات على تمكين مع الذين اختاروا الانخراط. كما تزايد إقبال العملاء مساهمة أكبر في كيفية التفاعل معها الشركات، مما يؤدي والمنظمات من جميع الأحجام حصول على مزايا من خلال تحويل هذه زيادة مشاركة العملاء من المخاطر على الفرص والنجاح على المدى الطويل.

3.4 مواقع التواصل الاجتماعي.. نعمة أم نقمة؟

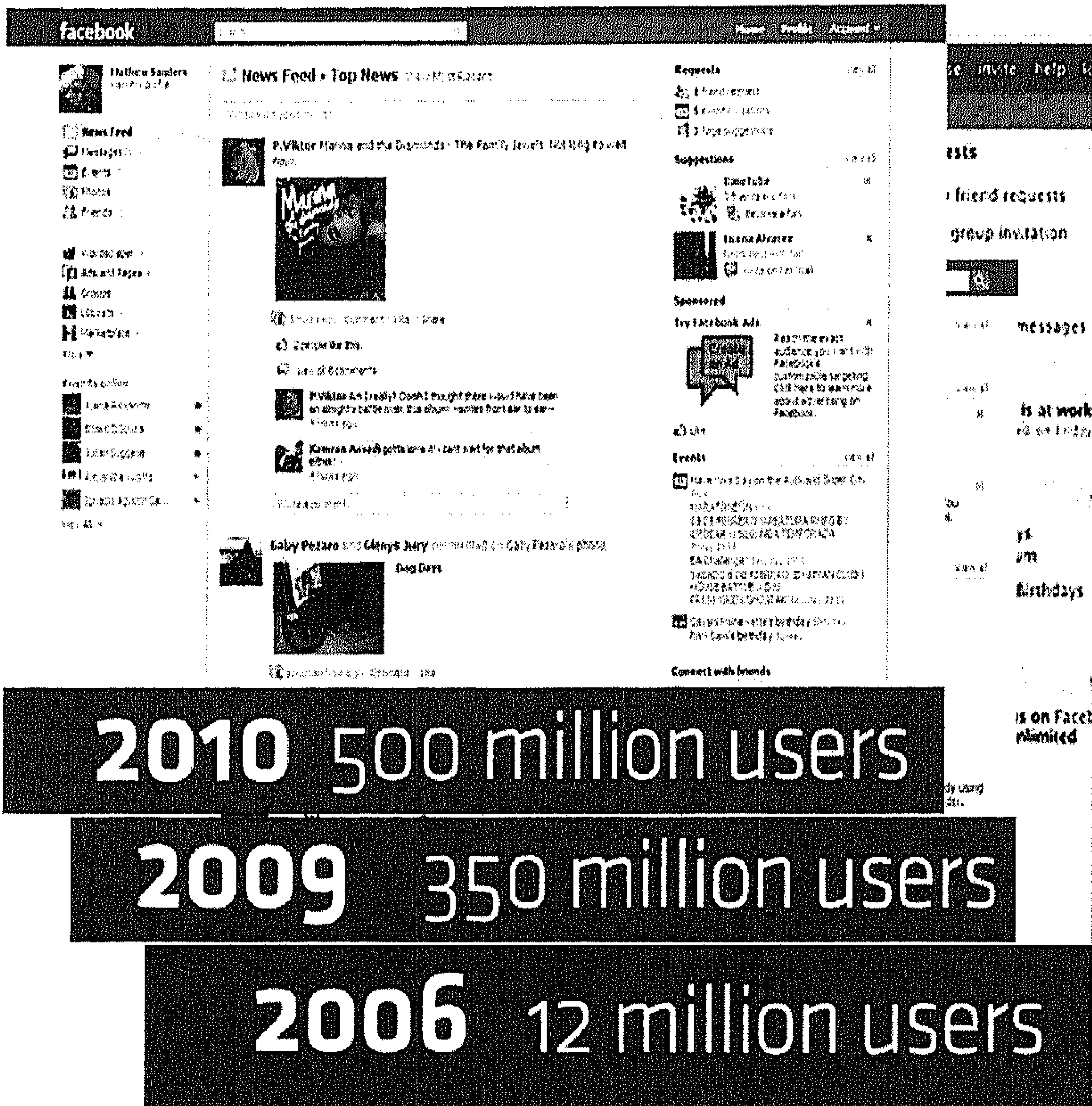


منذ ما يزيد على مائة عام عندما ظهر الهاتف، كان هناك بعض القلق من المخاطر الاجتماعية التي تحملها هذه التكنولوجيا الجديدة مثل زيادة التجاوزات وتدمير العلاقات الإنسانية. وتقول ميغان مورينو، أخصائية طب المراهقة بجامعة ويسكونسن ماديسون: «كانت (هذه التكنولوجيا) لتقوض مجتمعنا، فلم نعد نعلم مدى النفع العائد منها"».

بمعنى آخر، لقد أثار الهاتف الكثير من المخاوف التي تثيرها مواقع التواصل الاجتماعي اليوم. وقالت مورينو: «عندما تظهر تكنولوجيا جديدة يكون هذا الأمر مهمّا ويثير رد فعل قلقا في البداية». بالتأكيد يبدو أن أكثر الأبحاث الأولية والكثير من التصريحات المبكرة حول مواقع التواصل الاجتماعي تم ترتيبها بحيث تثير الفزع في بعض الأحيان من هذه التكنولوجيا الجديدة التي لا يفهمها الكثيرون منهم.

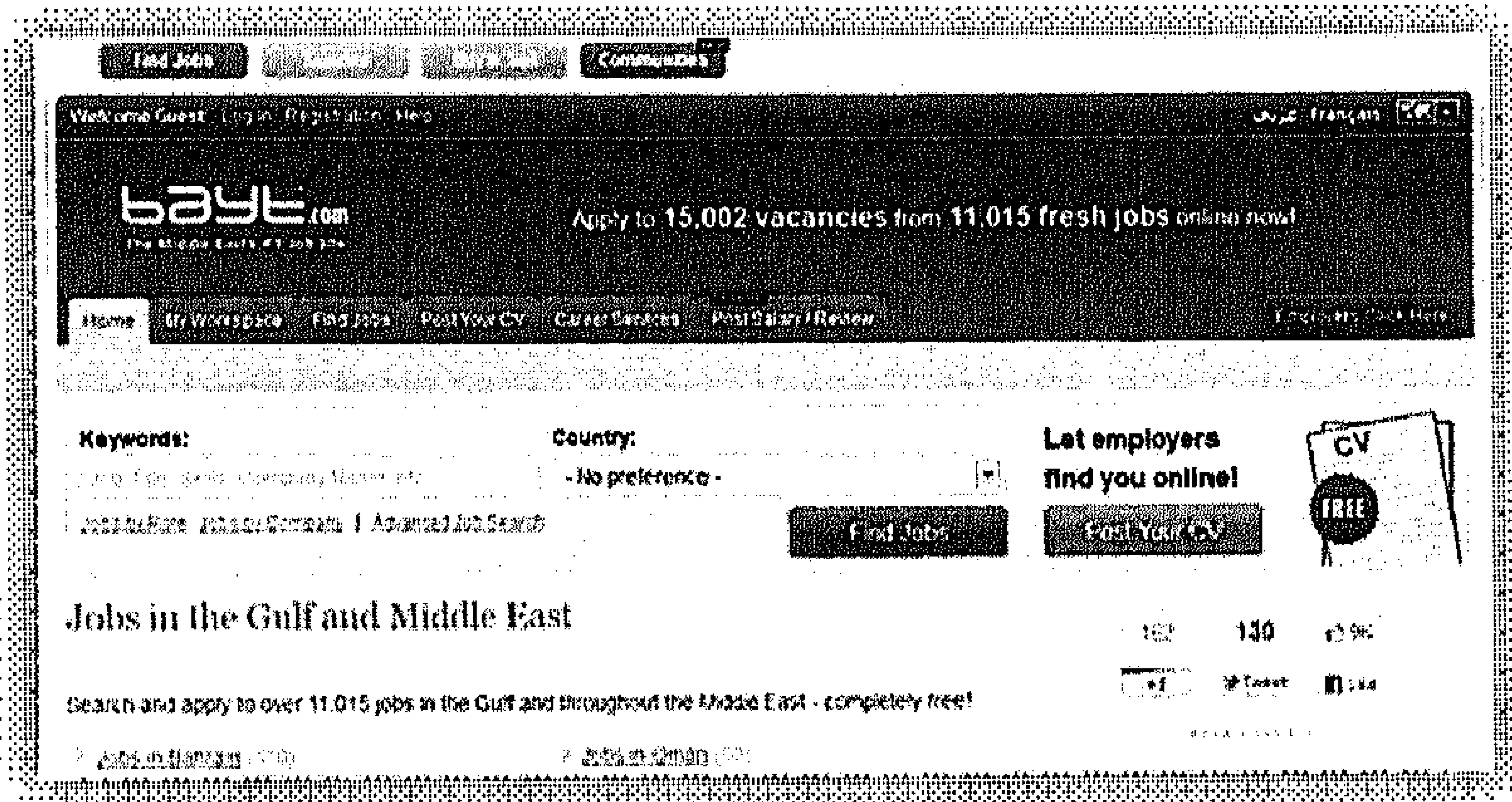


في الحقيقة في عام 2009 بلغ عدد المشتركين الفعلين في موقع التواصل الاجتماعي الفيس بوك ما يزيد عن 350 مليون مشترك، وفي عام 2010 وبعدها بقرابه العام وصل عدد المشتركين إلى قرابة 500 مليون مشترك، وبعدها بحوالي عامين فقط احتفل مؤسس الموقع مارك زوزبرج بأن عدد المشتركين قد وصل إلى قرابة المليار مشترك وهو عدد كبير وغير متوقع ويدل بحق علي حجم التأثير الذي يمكن أن تحدثه تلك المواقع وغيرها علي اتجاهات الأفراد وتغير الأفراد والمعتقدات وهو بحق إدارة يمكن أن تنقل الشركات إلى مستوى تنافسي جديد ربما لم يكن متوقع من قبل.



ويقول مايكل ريتش، مدير مركز الإعلام وصحة الأطفال بمستشفى بوسطن للأطفال: «تم إجراء الكثير من الأبحاث الخاصة بمواقع التواصل الاجتماعي على ما يصفه الناس بنموذج الخطر»، سواء كان ذلك شبح إدمان الإنترنت. رغم وجود مخاطر حقيقية، يتجه العلماء حاليا إلى فهم هذا العالم الجديد بطريقة مغايرة، حيث بدأ الكثير منهم التعرف على مواقع التواصل الاجتماعي باعتباره من مفردات عالم جديد لم يكن موجود من قبل. ويرى الباحثون في «فيس بوك» و«تويتر» وباقي مواقع التواصل الاجتماعي فرصا لتحديد المشكلات وتقديم المعلومات والدعم الفني والتقني. ويقول الدكتور ريتش "لا ينبغي أن ننظر إلى مواقع التواصل الاجتماعي نظرة سلبية أو إيجابية محضة، بل ننظر إليها بحيادية. أن طريقة استخدامنا لتلك الوسائل هي ما تحدد كيفية تأثيرها علينا وعلى من حولنا.

في الحقيقة وكما يظهر من المقالة السابقة أن مواقع التواصل الاجتماعي ليست بالأمر الخطير ولكنها ليست بالأمر التي يستهان به، سواء من قبل الأفراد أو الشركات، فمنظومة المجتمع وتشكيل الثقافات وتغييرات البنية الاجتماعية الناشئة وتحديدات الفترة القادمة خلقت من تلك المنظومة فكر وانبثق منها "عالم" غير مرائي وله ملموس وتحدي جديد.



الجميل في الأمر انه أظهرت نتائج استبيان أجراه موقع بيت. كوم، أحد مواقع التوظيف في الشرق الأوسط، أن 46.8% ممن شملهم الاستطلاع يعتقدون أن وسائل التواصل الاجتماعي لا تُستخدم على نحو فعّال من قبل الشركات في المنطقة.ويرى ثمانية من أصل كل عشرة شملهم الاستبيان 81.6% أنه من المحتمل أن تؤدّي وسائل التواصل الاجتماعي إلى الإضرار بسمعة الشركة، ما يعد من التحديات التي ينبغي التعامل معها. وضمت العينة 15758 شخصاً في المنطقة، وحمل الاستبيان عنوان» :استخدام الشركات لوسائل التواصل الاجتماعي في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا». وبصرف النظر عن احتمال إحداث ضرر للسمعة، فهناك عدة تحديات في ما يتعلّق بوسائل التواصل الاجتماعي تبدأ بصعوبة تحقيق الربح لقاء الحضور على الانترنت وصعوبة إيصال الرسالة الصحيحة بالنبرة الصحيحة، وصعوبة مواكبة كل التعليقات، وصعوبة قياس العائد المباشر على الاستثمار، وصعوبة فهم الأدوات والتقنيات المتغيّرة باستمرار.

4.4 مفهوم التسويق والبيع

في الحقيقة يتميز بأنه يعتمد في الحملات التسويقية وانتشار السلع ودراسة ماهية السوق المستقبل وكيفيه إدارته وتحديد احتياجاته وكيفيه تحديد رغبات العملاء ومن ثم تلبيه تلك الرغبات والاحتياجات وتطويع المنتج بما يماثل تلك الاحتياجات.

ربما قد يلتبس الأمر علي القارئ، فالفرق بين مدخل البيع ومدخل التسويق ربما يتشابه "من حيث حجم المبيعات ودراسة الأسواق وكسب العملاء ومحاوله التسويق الهداف لتحقيق رغبات العملاء" ولكن في الحقيقة الفرق بينهم بين وكبير.

ففي مدخل البيع، فإنه مفهوم الدراسة من الداخل للخارج Inside-out perspective هي الأساس في طبيعة العلاقة بين الشركة والمنتج من ناحية والعميل من ناحية أخرى.

فالعملية تبدأ من المصنع والمنتجات التي يتم تصنيعها ومن ثم كيفيه عمل الحملات الإعلانية والترويج مع "قليل" من الاهتمام بالعميل في المراحل الأولية ويبدو وكان الإنتاج وحجم التسويق وقدرته علي التغلغل في الأسواق هو الهدف الرئيسي. بينما في مفهوم التسويق فإن الأمر يختلف وهو ما يطلق عليه Outside-in Perspective، فالاهتمام يبدأ بالعميل as a crown king ثم الانتقال إلى تعريف احتياجاته ورغباته وكيفيه تحقيقها والرضاء العميل Customer satisfaction ومن ثم الانتقال إلى المنتج وعمليات التصنيع Based on customer value and perception.



في الحقيقة قد تبني مجموعه سلاسل المطاعم الوجبات السريعة مفهوم التسويق، والتي حققت إلى عام 1996 ما يزيد عن 1800 فرع علي مستوى العالم والت يشهد زيادة مضطردة وتحقق صافي أرباح ما يزيد عن 23 مليار دولار أميركي.

في الحقيقة في عام 1955 ومع بداية انتشار صناعة الوجبات السريعة داخل

الولايات المتحدة الأمريكية ولما تتميز به من "رتم" الحياة السريعة التي تميز المجتمع الأمريكي، كان هناك شكوى دائما بأن الديكورات الداخلية ليست بالمستوي الجيد فضلا علي عملية التهوية ونوع الخدمة والذي لم يكن بالمستوى المطلوب.



وقد قام Ray Kroc، وهو المدير التنفيذي والتي تتبع العملاء ودراسة شكواهم وتحديد احتياجاتهم، ومع تغير في الديكورات ونوع الخدمة مع الاحتفاظ بالطابع الخدمي "للمطاعم الخدمات السريعة" بجانب عمليات التهوية فقد حقق ما يزيد عن 2. 7 مليون دولار أمريكي وهذا الرقم يعتبر كبر ا نسبيا بالنسبة للفترة الزمنية التي كانت فيها.

في مطاعمها خارج الولايات المتحدة، ماكدونالدز بتخصيص بعناية القاحلة في القائمة خدمة الأذواق والعادات المحلية. على سبيل المثال، الهند ماكدونالدز عروض المنتجات المتقدمة خاصة للسوق الهندية - النباتيين بصفة خاصة. أنها تخدم فقط لحم الضأن والدجاج والأسماك و منتجات نباتية، وليس لحم البقر والخنزير ومنتجاتها. ويسمى بيج ماك في الهند المهراجا ماك! أنها تخدم حساء الذرة واللحوم تريكي في اليابان والسلطات المعكرونة في روما، والنبيذ والحية موسيقى البيانو مع McNuggets في باريس. عندما افتتح مطعم ماكدونالدز للمرة الأولى في موسكو، كانت الشركة للتغلب على العقبات الهائلة لتلبية المعايير العالية لرضا المستهلك في هذه السوق الجديدة. وكان لتثقيف الموردين، الموظفين والمستهلكين حتى عن اجتازت اختبار الزمن طريقة ماكدونالدز للقيام بهذه الأمور.



خبراء التقنية مع سلالات خاصة من diseaseresistant تم جلب البذور في من كندا إلى تعليم المزارعين كيفية زراعة الروسي nisset البطاطا المقلية لبربانك، والشركة بنيت محطة خاصة بها لضمان البسترة إمدادات وفيرة من الحليب الطازج، بتدريب الروسي المديرين في جامعة هامبورغ وتعرض كل الموظفين الجدد من 630 ساعة من التدريب لعلى الضروريات مثل الفطائر طهي اللحوم، تجميع فيليه السمك -O- السندويشات وإعطاء الخدمة مع ابتسامة. ماكدونالدز كان حتى لتدريب المستهلكين، ومعظمهم لم ير وجبات السريعة مطعم. كانوا عملاء الانتظار في الطابور أظهرت أشرطة الفيديو تقول لهم كل شيء من كيفية أن تأمر ودفع في العداد إلى كيفية التعامل معماي كبيرة. وبطريقتها المعتادة،



بدأ ماكدونالدز على الفور لبناء المشاركة المجتمعية. في يوم الافتتاح، عقدت طرف ضربة البداية لـ 700 وتبرعت بلدية موسكو الأيتام العائدات لهذا اليوم لصندوق رعاية الطفولة موسكو ونتيجة لذلك، حصلت على موسكو جديدة قبالة مطعم لنجاح جدابدء. احتشد حوالي 50,000 العملاء من خلال المطعم خلال اليوم الأول من الأعمال. يركب على نجاحها في موسكو، ماكدونالدز تواصل توسيع

وجودها في جميع أنحاء العالم. الـ 28000 قدم مربع مطعم في بكين لديه 29تسجيل النقد والمقاعد 700 شخص. وبالتالي، والتركيز على المستهلكين ماكدونالدز لديها جعلت من أكبر شركة في العالم للأغذية خدمة المنظمة. وكان نجاح الشركة الضخمة تنعكس في زيادة قيمة أسهمها أكثر من السنين :شراء 250 سهم من الأسهم ماكدونالدز لو أقل من 6000 $ في عام 1965 أن تكون تستحق أكثر من مليون دولار !todav

5.4 التسويق الاجتماعي

في الحقيقة يعتبر أحد احدث أدبيات التسويق الحديث وهو مفهوم التسويق الاجتماعي. والمقصود به كما أوضحنا في مفهوم التسويق هو دراسة رغبات العملاء واحتياجاتهم وتحديد احتياجات السوق مع دراسة المنافس والوضع التميزي للشركة، مع مرعاه مفهوم الاحتياجات الاجتماعية للعملاء وللمجتمع المراد دراسته.

فهو في الحقيقة يعتمد علي ثلاثة ركائز رئيسية وهي المجتمع (من خلال معتقداته وعاداته وتقاليده والتي يمكن أن توثر علي تقبل العملاء أو رفضهم للمنتج الجديد) والعميل وهو محو العملية التسويقية من بث الرغبات والاحتياجات وبالتأكيد الرشكة وهي الوسيط الذي يدير تلك العملية، فالمجتمع أصبح "الترنيمة" التي يتغني بها العميل من حيث العادات والتقاليد وما هو مقبول من غيره.

فقبول منتج "مثل شركة كوكاكولا" أو "منتج يحتوي علي نسبه من الكحوليات" يعتمد وإن كان بدرجه عاليه من الجودة علي عادات المجتمع ومدى تقبل الأمر لديهم، فما ينجح في المجتمع الأوروبي بعاداته وتقاليده الارستقراطية، قد لا يتقبله المجتمع الأمريكي الذي نشأ علي مبدأ التعدد وتقبل الآخر، وقد لا يصلح من الأساس في المجتمع العربي لاختلاف العادات والتقاليد والديانة.

ومن ثم فإن المدخل الاجتماعي للتسويق هو في حقيقته ما اهمن المداخل والفلسفيات التي يعتمد عليها أدبيات التسويق الحديث.

Johnson & Johnson شركة جونسون آند جونسون، الذي يشدد المجتمع والمسؤولية البيئية.

J & J للقلق وتتلخص المصالح المجتمعية في وثيقة شركة تدعى "Our Credo'، التي تؤكد الصدق والنزاهة ووضع الشعب قبل الأرباح. في إطار هذا عقيدة. وتدعم الشركة العديد المجتمع والموظف البرامج التي تعود بالنفع على المستهلكين والعمال والبيئة. J & J للرئيس التنفيذي يضع الأمر بهذه الطريقة: "إذا واصلنا تحاول أن تفعل ما هو صحيح، في نهاي اليوم نحن نعتقد أن السوق سوف مكافأة لنا.

ومن ثم فأصبحت المسئولية البيئية هي وسيلة التخاطب التي تستخدمهم الشركة لمخاطبة الجمهور وخاصة فيما يتعلق بتدوير المنتج وكيفيه عدم الإضراب بالبيئة وقله الآثار السلبية علي البيئة المحيطة، وفي الحقيقة فإن لغة التخاطب هذه تعتبر من انجح أدوات التغلغل للأسواق المنافسة وخاصة إذا شعر العميل بمدى الصدق في تقديم المنتج.



ومع انتشار المنتظمات الصديقة للبيئة والتي يمكن أن تكون أحد الأدوات الغير مبائة التسويقية لاستخدامهم من قبل الشركات.

مثال آخر: البيئة وأجهزة الاتصالات المتنقلة

إن وجود إطار للتصنيف الإيكولوجي من شأنه أن يمكِّن المستهلكين من الاختيار عن عِلْم، وممارسة الضغط على شركات التشغيل وشركات الإنتاج لزيادة قدرة الأجهزة على الاستدامة. أن من بين أقوى التحديات التي تواجهها مجتمعاتنا اليوم إدارة الآثار البيئية التي تُحدِثها طريقة حياتنا والمنتجات التي نستهلكها. ومع زيادة التركيز على إمكانية المحافظة على خياراتنا الخاصة بأسلوب حياتنا، استجاب عدد من الشركات عن طريق تزويد المستهلكين بمعلومات بشأن الأثر الإيكولوجي للمنتجات التي يشترونها ويستخدمونها.

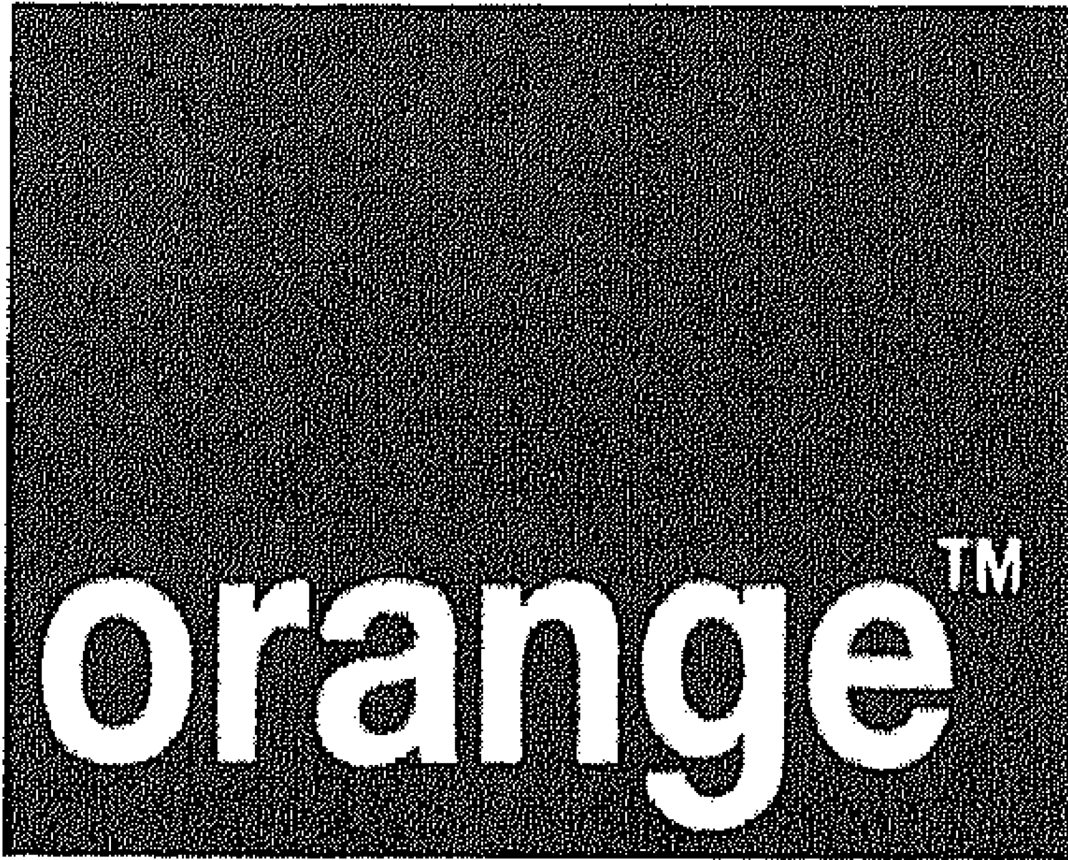
وفي قطاع الاتصالات المتنقلة، تعكف الشركات على وضع عدد من طرق التصنيف كأساس لتوعية المستهلكين بأثر الأجهزة المتنقلة على الاستدامة البيئية. ولما كان عدد أجهزة الاتصالات المتنقلة المستعلمة يتجاوز 6 مليارات جهاز، فإن إدخال أي تحسينات على استدامة الأجهزة التي يستعملها الأفراد سيكون له تأثير عالمي لا يستهان به. وقد صدر في الفترة الأخيرة تقرير جديد بعنوان "إعادة النظر في ترتيبات التصنيف الإيكولوجي لأجهزة الاتصالات المتنقلة". ويلقي هذا التقرير الضوء على مزايا وعيوب أنواع الترتيبات المختلفة التي تنفذها شركات الاتصالات الرئيسية.

ويقول جون سميكيكلاس، مؤلف التقرير "يتزايد طلب المستهلكين على المنتجات غير الضارة بالبيئة، ولذلك هناك ما يحفز شركات التسويق على عرض مثل هذه المنتجات. ومن المهم أن تدرك الشركات والمؤسسات كيف يختار المستهلكون هذه المنتجات، وكيف ينبغي تصنيف المنتجات كي يمكن تسويقها بطريقة فعّالة".

6.4 شركات التشغيل

شرعت شركة T&AT في تنفيذ مشروع للتصنيف الإيكولوجي في فبراير 2012 لمساعدة المستهلكين على الإلمام بالخواص البيئية لأجهزة الاتصالات المتنقلة. وقد وُضِع هذا المشروع بالتعاون مع مؤسسة BSR الاستشارية التي تركز على

تحقيق الاستدامة. وسوف يغطي مشروع التصنيف الإيكولوجي الذي تنفذه شركة T & AT عدداً من الخواص مثل: مواد التصنيع المفضلة بيئياً؛ وكفاءة استهلاك الطاقة؛ والتعامل المسؤول مع الأجهزة في نهاية حياتها؛ والتصنيع المسؤول بيئياً. وستقوم شركات تصنيع الأجهزة بتقييم كل جهاز وفقاً لخمسة عشر معياراً تغطي كل شيء ابتداءً من النسبة المئوية للمواد المـُعاد تدويرها المستخدمة في تصنيع الجهاز، إلى تقييد استعمال مُركبات مثل الرصاص والكادميوم والزئبق والنيكل والأنتيمونيا. وسوف يوفر التصنيف الشامل درجة مركبة لهذه الخواص البيئية.



وقد استحدثت شركة Orange France Telecom مشروعاً للتصنيف في 2008 لتقييم الأداء البيئي لأجهزة الاتصالات المتنقلة والثابتة. وقد وُضِع هذا المشروع بالاشتراك مع الصندوق العالمي لحماية الحياة البرية وهو متاح للجمهور، ويقوم على عدد من الأهداف الرئيسية منها زيادة الوعي بالتأثير البيئي لأجهزة الاتصالات المتنقلة، وتوجيه اختيارات المستهلكين نحو أقل أجهزة الاتصالات المتنقلة إضراراً بالبيئة، وتشجيع شركات التصنيع على التوسع في إنتاج الأجهزة غير الضارة بالبيئة.



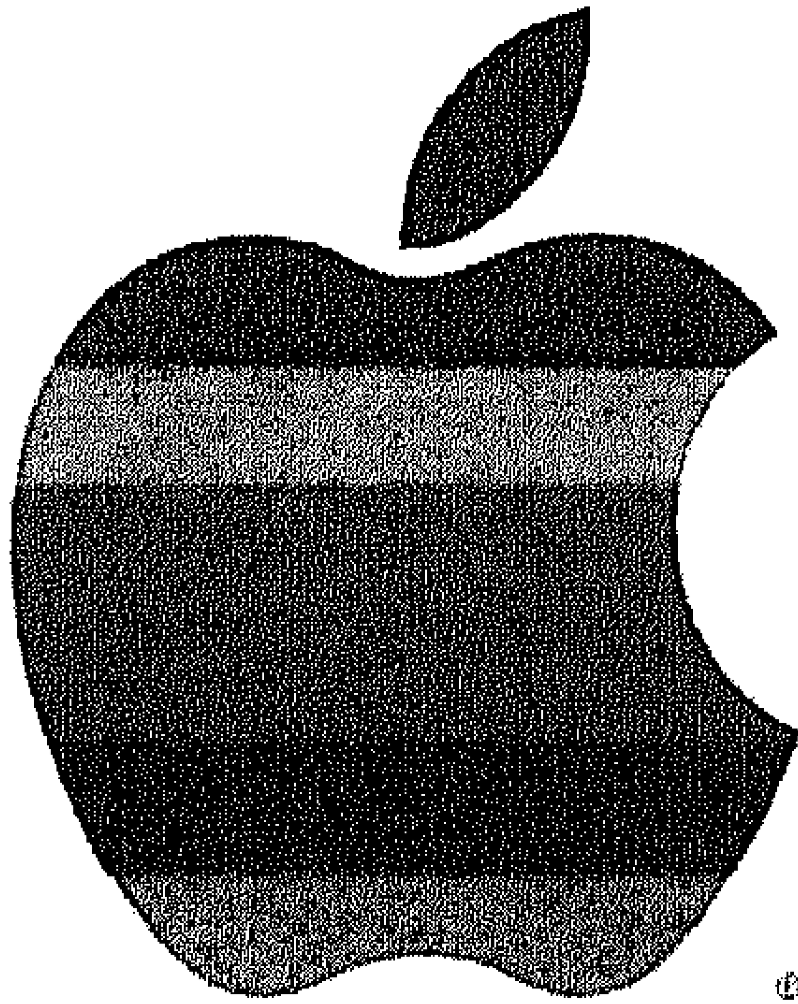
وقد حددت شركة Sprint الأهداف المتوخاة من وضع المعايير البيئية الخاصة بأجهزة الاتصالات المتنقلة وتحسين أدائها بالتدريج مقارنة بهذه المعايير. والغرض من ذلك هو زيادة قدرة المنتجات وملحقاتها على الاستدامة، وتقديم منتجات وخدمات تمكّـِن المستهلكين من اختيار ما هو أقل ضرراً بالبيئة في حياتهم وعملهم. وقد وضعت الشركة مجموعة من المعايير بالتشاور مع المنظمات غير الحكومية والهيئات الاستشارية المهتمة بالترويج للأجهزة الإلكترونية غير الضارة بالبيئة. وفي يناير 2012، أعلنت الشركة عن وضع بطاقة معدّلة للتصنيف البيئي تشمل جهاز شحن عمومي وتقييم جهاز الشحن بحسب كفاءة استهلاك الطاقة.

وقد وضعت شركة Telefónica، من خلال فرع عملياتها في المملكة المتحدة (Telefónica O2 UK) وبالتعاون مع مؤسسة منتدى المستقبل (Forum for the Future)، مشروعاً للتصنيف الإيكولوجي لأجهزة الاتصالات المتنقلة يمكن للجمهور الاطلاع عليه في 2010 (انظر الرسم البياني). والهدف من هذا المشروع هو توعية المستهلكين بمجموعة المؤشرات الواسعة المستعملة في تقييم أداء الاستدامة. وقد أظهرت الأبحاث التي أجريت في هذا الشأن أن المستهلكين يريدون أن يشمل التصنيف الإيكولوجي المؤشرات الدالة على تغير المناخ، والبيئة ككل، والأداء الأخلاقي، وأداء سلسلة التوريد.

تتعاون مؤسسة UL Environment، المعنية بالتقييم البيئي والتصديق على وضع معايير استدامة أجهزة الاتصالات الإلكترونية المتنقلة، مع شركة Sprint في وضع معايير للأجهزة الإلكترونية. ويركز المعيار الأولي على الهواتف المتنقلة، وترتكز الاشتراطات هنا على التقييم البيئي لدورة حياة المنتجات بأكملها. وتشمل عوامل الاستدامة المواد، والتغليف، والتصنيع والتشغيل، وكفاءة استهلاك الطاقة، والصحة والبيئة، وأداء المنتجات، والتخلص منها والابتكار.

وتقوم Vodafone بتقييم الهواتف المتنقلة من حيث الاستدامة، استناداً إلى الردود على 162 سؤالاً عن الآثار البيئية والاجتماعية للهواتف طوال فترة حياتها. كما يأخذ التصنيف في الاعتبار مدى التزام شركات التصنيع بإدارة آثارها البيئية والاجتماعية.

7.4 شركات التصنيع

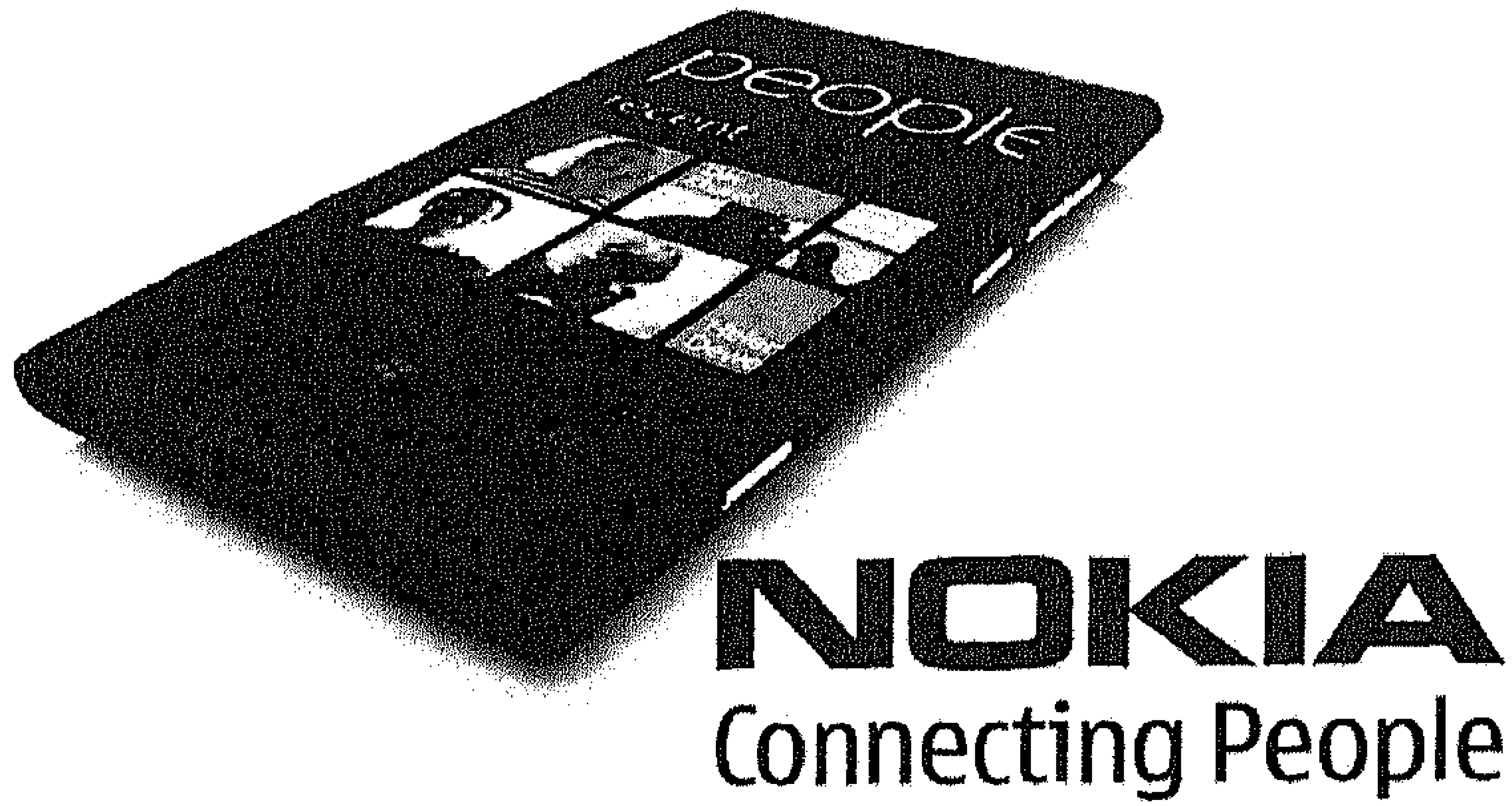


تطبق شركة Apple مدونة سلوك خاصة بالتوريدات العمومية تلتزم بموجبها بتطبيق ظروف عمل آمنة، ومعاملة العمال باحترام وكرامة، ومراعاة عمليات التصنيع المسؤولة بيئياً في سلسلة التوريد، وقد التزمت الشركة بتصميم منتجاتها بطريقة أقل ضرراً بالبيئة بأن تأخذ في الاعتبار الآثار البيئية للمواد المستعملة في تصنيع المنتجات وتغليفها. وتُصدِر شركة Apple تقريراً عن الآثار البيئية لأجهزتها المتنقلة.

وبدأت شركة Bell Canada وضع معايير بيئية لأجهزة الاتصالات المتنقلة يجب على شركات التصنيع التقيد بها. وتشمل هذه المعايير الامتثال لمدونة السلوك الخاصة بالتوريد المتوافقة مع مدونة الائتلاف بين صناعة الإلكترونات والمواطنين.

ومن المطلوب من الموردين أيضاً الرد على الاستبيان الخاص بمسؤولية الشركات، وهو الاستبيان الذي يتناول عدة أمور من بينها الإدارة البيئية والأداء البيئي، بما في ذلك استعمال جهاز الشحن العمومي.

وتشترط Nokia أن تكون جميع أجهزة الاتصالات المتنقلة وملحقاتها ملبيةً للمعايير الداخلية والمعايير البيئية، وأن تسترشد عملية التصميم بالتفكير في دورة حياة الأجهزة. وتشمل عمليات نوكيا مفهوم دورة حياة مستدامة للأجهزة. والشركة ملتزمة بألا تستعمل غير المواد المعتمدة داخلياً، والمختبرة، ومواصلة تحسين كفاءة استهلاك الطاقة، واستنباط مواد تغليف أصغر وأخف وأقل تبديداً للموارد. وتتكفل نوكيا بوضع المواصفات الإيكولوجية التي تغطي استعمال المواد، وكفاءة استهلاك الطاقة، والتغليف وإعادة التدوير، كما تبذل جهوداً لمساعدة المستهلكين على التقليل من تأثير الكربون. ووضعت شركة Samsung نظاماً للتقييم الإيكولوجي لأجهزة الاتصالات المتنقلة. ويستهدف النظام ضمان مطابقة المنتجات للقواعد البيئية العالمية، ويشمل المعايير القائمة على كفاءة الموارد، وكفاءة استهلاك الطاقة، والمواد الصديقة للبيئة. كما يُستعمل النظام في التصنيف الإيكولوجي للمنتجات استناداً إلى معايير التقييم الداخلية. والشركة ملتزمة بسياسة تقديم شهادة ضمان للمنتجات وتوفير قطع الغيار التي تُطيل دورة حياة المنتجات. كذلك وضعت الشركة برنامجاً لاعتماد الأطراف الشريكة لها في عمليات التصنيف الإيكولوجي وذلك لدعم الموردين في الحد من الآثار البيئية للمنتجات وعمليات التصنيع المرتبطة بها.



واتخذت شركة سوني للاتصالات المتنقلة (Sony Mobile Communications) نهجاً للاستدامة يقوم على دورة حياة المنتجات، ويأخذ في الاعتبار جميع الجوانب المرتبطة بالمواد، والتصميم، وسلسلة التوريد، والتصنيع، واستعمال المنتجات والتعامل معها في نهاية حياتها. وقد أطلِقت الشركة الطراز C901 Green Heart في 2009 بهدف توسيع معيار تكنولوجيا Green Heart الصديقة للبيئة. ومن أمثلة هذا المعيار البلاستيك المعاد تدويره بعد الاستعمال، ومواد الطلاء المائية، وأجهزة الشحن التي يكون استهلاكها للطاقة منعدماً في حالة ≤ 30 mW، التقليل من مواد التعبئة إلى أدنى حد ممكن.

وتعكف شركة LG Electronics على الحد من العبء البيئي في كل مرحلة من دورة حياة المنتجات. وتقوم إستراتيجيتها على التصميم الذي يساعد على رفع كفاءة استهلاك الطاقة، والحد من استعمال المواد الخام، وتحسين رفاهية الإنسان.

8.4 تحليل شامل لمخططات التصنيف الإيكولوجي

تعتمد جميع مخططات التصنيف الإيكولوجي التي استعرضها تقرير الاتحاد الدولي للاتصالات على نهج دورة الحياة والصحة البشرية في قياس الأثر البيئي المرتبط بتصنيع المنتجات واستعمالها والتخلص منها.

وتطبق بعض المخططات نظام الدرجات المقارنة الذي يسمح بإعطاء درجة لكل جهاز، بينما تتطلب المخططات الأخرى القائمة على نظام الاعتماد حصول كل جهاز على الحد الأدنى للدرجات التي تؤهله للحصول على الاعتماد من الناحية الإيكولوجية (على الرغم من أن الدرجات التي تحددها أنظمة الاعتماد يمكن إبلاغها للمستهلك). وبتطبيق المخططات المقارنة، يمكن ترتيب جميع الأجهزة، مما يسمح للمستهلكين برؤية الدرجات النسبية. ومن أمثلة ذلك، تطبق شركات Vodafone، وOrange/France Telecom، و Telefónica أنظمة الدرجات المقارنة، بينما تطبق شركة Sprint، ومؤسسة UL Environment نظام الاعتماد. وقد تؤدي الأنظمة المقارنة إلى حفز شركات التصنيع على تحسين عملية التصنيف، مما قد يدفع إدخال التحسينات على الأجهزة. وبتطبيق نظام الاعتماد، فبمجرد حصول الجهاز على أعلى مستوى، لا يتضمن النظام أي حافز على تحسين مستوى الاستدامة. وتتضمن بعض المخططات تحديد المستوى الأدنى للمتطلبات (أو "الاشتراطات")، وهذا يضمن أن أي منتَج يتم تقييمه وفقاً للمخطط لا بد أن يلبي مستوى محدداً سلفاً بالنسبة لأداء الاستدامة. وعلى سبيل المثال، فإن نظام التصنيف في مخطط Telefónica يضمن حصول فئات معينة على المستوى الأدنى للأداء. وتعد معايير الاشتراطات جزءاً من نظام التصنيف العام. وعلى خلاف ذلك، ففي مخطط التصنيف الإيكولوجي الذي تطبقه مؤسسة UL لا تعد شروط تطبيق عملية التقييم جزءاً من التصنيف العام. وتعد بعض المخططات التي خضعت للتقييم أكثر شمولاً من غيرها، حيث تشمل العوامل المشتركة والعوامل المتصلة بسلسلة التوريد. وعلى الرغم من أن العوامل المشتركة تمثل عموماً عنصراً ضئيلاً من الترتيب العام، بما في ذلك أن النظرة لأوسع من جانب شركة التصنيع ينبغي أن تكون حافزاً على إدخال تحسينات على القدرة على الاستدامة على امتداد سلسلة التوريد. وعموماً، فإن الجوانب المتصلة بتصنيع الأجهزة واستعمالها والتخلص منها لها وزن ترجيحي كبير في مخطط التصنيف. كذلك، فمن المتوقع أن يشمل قياس الاستدامة البيئية قياسات

ذات صلة بالاستعمال الكفء للمواد، والحد من المواد الخطرة، ومواد التغليف وكفاء استهلاك الطاقة.

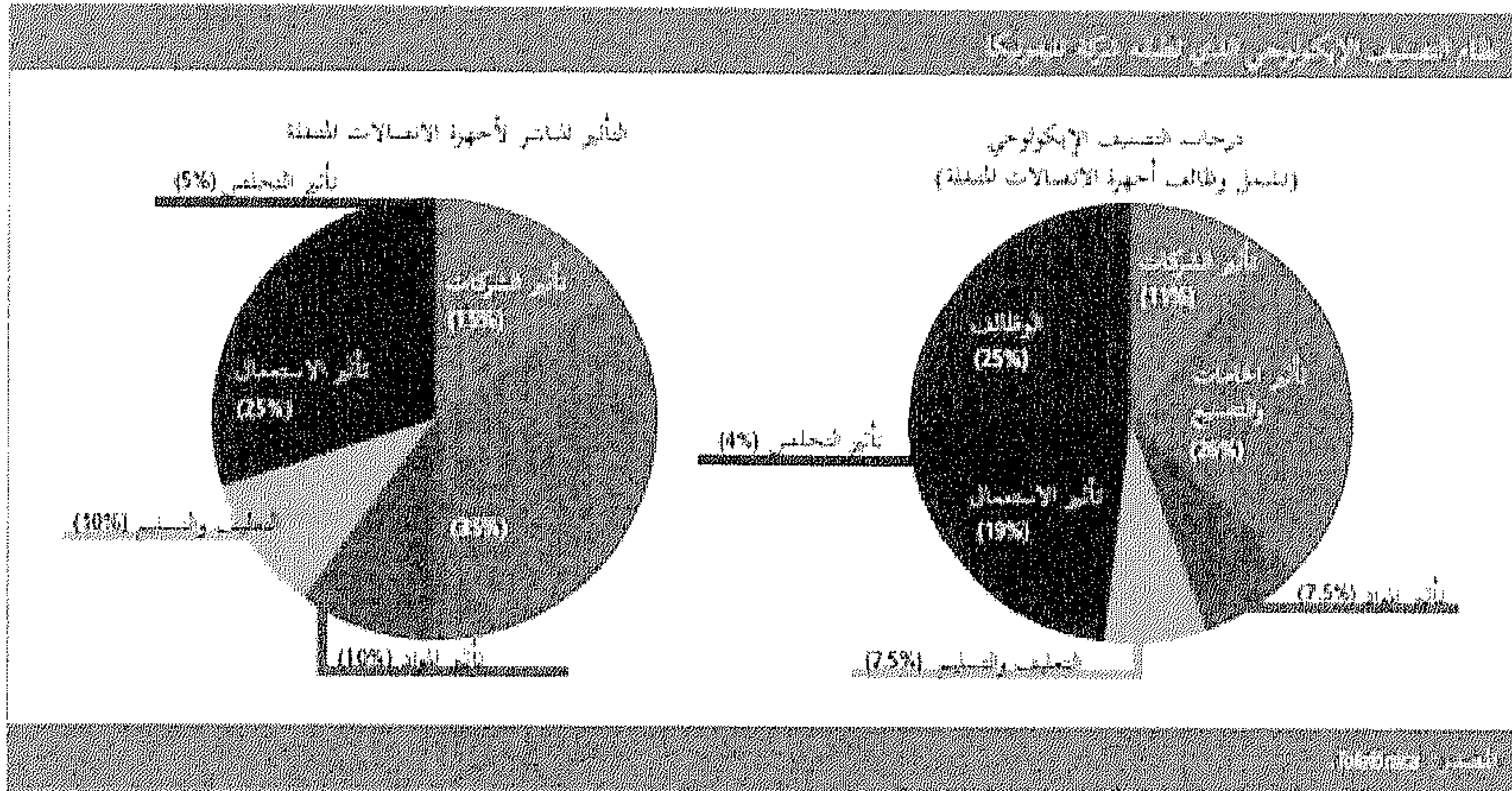
ويضع الجمهور قدراً أكبر من الثقة في أي عملية يكون من الممكن لجهة خارجية التحقق منها. وقد استعانت شركة الاتصالات الفرنسية (France Telecom) بمدققين مستقلين لهذا الغرض. بينما تعتمد Vodafone على مؤسسة Codde Bureau Veritas الاستشارية الأمريكية ومؤسسة SKM Enviros الاستشارية البريطانية في التأكد من صِحة المعلومات المعلنة.

في الحقيقة يقول التقرير أن لجنة الدراسات 5 التابعة لقطاع تقييس الاتصالات بالاتحاد الدولي للاتصالات (ITU-T) ينبغي أن تمسك بزمام المبادرة في وضع معيار عالمي موحد للتصنيف الإيكولوجي لخواص الاستدامة والخواص البيئية لأجهزة الاتصالات المتنقلة. وفي غمار هذه المحاولة، ينبغي أن تتعاون اللجنة مع شركات تشغيل الاتصالات المتنقلة، وشركات التصنيع، والبلدان، والمنظمات غير الحكومية، والجهات الأخرى صاحبة المصلحة المهتمة بالاستدامة. وينبغي على وجه الخصوص أن تتعاون اللجنة مع المبادرات النشطة في هذا المجال (الفريق العامل التابع لرابطة شركات تشغيل الاتصالات المتنقلة (GSMA) والمعني بالتصنيف الإيكولوجي، والفريق العامل التابع لمؤسسة UL).

ويمكن أن يكون للجنة الدراسات 5 دور مفيد في التوصل إلى اتفاق عريض على الأهداف التي يتوخاها أي مخطط معياري للتصنيف الإيكولوجي لأجهزة الاتصالات المتنقلة، والمجالات التي ينبغي أن تخضع للتقييم، وطريقة التصنيف أو الترتيب، ومتطلبات الحد الأدنى للاستدامة البيئية.

وقد علّقت دانيللا توريس وسول جميسون من شركة Telefónica على ذلك بقولهما "أن وضع معيار واحد من شأنه أن يسمح بالتوافق في إرسال الرسائل إلى المستهلكين وغيرهم من الجهات صاحبة المصلحة المعنية، ومن شأنه أيضاً أن يقلل من الجهود التي تكرسها شركات التصنيع وشركات تشغيل الاتصالات المتنقلة

حالياً لجمع واستعرض البيانات الإيكولوجية، كما تُرشد شركات التوريد في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نحو أهداف الاستدامة المشتركة والأهداف البيئية المشتركة".



وينبغي أن يجسد التصنيف الإيكولوجي التوصيات الصادرة عن قطاع تقييس الاتصالات في الاتحاد الدولي للاتصالات، ومنها التوصية ITU-TL. 1000 – "حل بشأن محوِّل طاقة عمومي وجهاز شحن عمومي للأجهزة المتنقلة وغيرها من أجهزة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"؛ والتوصية ITU-T L. 1410 – منهجية تقييم الأثر البيئي لمعلومات وسلع تكنولوجيا الاتصالات، والشبكات والخدمات؛ والتوصية ITU-T L1420 – منهجية تقييم أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المطبقة في المنظمات على استهلاك الطاقة وانبعاثات غازات الاحتباس الحراري. وينبغي أن يعتمد ذلك أيضاً على الأعمال التي أنجزتها بالفعل الشركات الناقلة للاتصالات المتنقلة وشركات التصنيع. وتشمل أفضل الممارسات: تقييم الأداء البيئي لأجهزة الاتصالات المتنقلة باستعمال نهج دورة الحياة؛ والمشورة التي يقدمها خبراء مستقلون في وضع مخطط التصنيف الإيكولوجي؛ والتركيز على العوامل المشتركة وسلسلة التوريد للحد من الآثار السلبية للاستدامة البيئية المرتبطة بقطاع

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ ووضع مجموعة من شروط الاستدامة والشروط البيئية التي تضمن تلبية أي جهاز يخضع للتقييم لمستوى الحد الأدنى للأداء؛ والاهتمام بالابتكار الذي يؤدي إلى المنافسة بين شركات التصنيع مما يمكن أن يدفع إلى إدخال تحسينات على الاستدامة.

ويمكن دمج أفضل عناصر المخططات الحالية في مخطط واحد للتصنيف الإيكولوجي لتبسيط العمليات بالنسبة للمستهلكين، وشركات تشغيل الاتصالات المتنقلة. ويمكن لوزارات الاتصالات أو وزارت البيئة استعمال نتائج التصنيف البيئي لأجهزة الاتصالات المتنقلة التي يتم تسويقها في بلدانها.

9.4 التحديات التي تواجه التسويق في الألفية الجديدة

في الحقيقة وكما نعلم جميع فإن البيئة المحيطة بالمنظمة "واعني هنا بالبيئة أي البيئة الخارجية" والتي تعد بجد التحدي الحقيقة للمنظمة، فالتغيرات والتوجهات المتلاحقة كموج البحر والتي لا تكاد المنظمة تستعد لواحدة حتى ترتطم بالأخرى في ظل عدم وجود ثابت ومعايير محددة، وفقد بعض القيم، والتي أصبحت المنظمة وعن حق كطفل يحبو من جديد ويحتاج إلى رعاية.

فالعملاء وتوجهاتهم تغيرت، ولم يعد يستطيع أحد التنبؤ بمقادير التغيير الحادث، فأين نضع أقدامنا وهي هي ارض صلبة للمؤسسة لبناء ركيزة معلوماتية واختيار شريحة تسويقية، إما إنهم رخوه لا يستطيع المنظمة الثبات عليها. ومع ظهور وسائل ربما كان يظن الكثير ومنهم رؤساء مجالس الإدارات وأصحاب الأعمال والمسوقين إنهم أدوات للتسلية وغير ذات جدوى مثل الانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي، أصبحت هي الواجهة القادمة والتحدي الأكبر New platform.

تغييرات القوانين والتغيرات الايدولوجية في الطبيعة السكانية وما تبعها من تغيرات فكرية وربما سيكولوجيه وتعقيد تلك الأمور وتشابه والانفتاح علي الآخر والتقليد وغيرها من الأمور التي أصبحت هي بحقيقتها الركيزة الأساسية للغد.

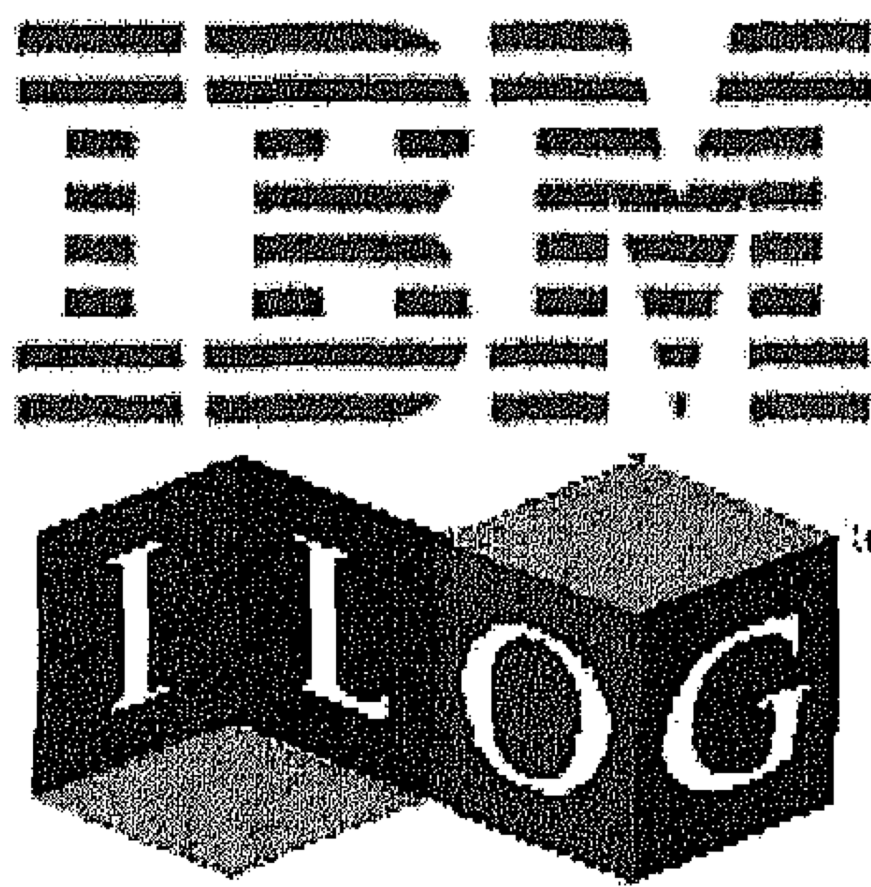
تعتبر العولمة من أهم الظواهر التي أصبحت تفرض وجودها بقوة في المجتمعات، حيث انفتحت البيئات الإقليمية على العالم الخارجي، وأصبح هناك تداخلاً واضحاً في الأمور السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها دون اعتداد يذكر بالحدود الجغرافية للدول ذات السيادة أو انتماء لوطن محدد أو دولة معينة.

ولعل المجال الاقتصادي من أكثر المجالات تأثراً بالأسباب والقوى الحاكمة لاتجاهات تطور العولمة والتي يمكن تحديدها في: التكتلات الإقليمية والأسواق المشتركة. التحالفات الإستراتيجية للشركات العالمية. الدول الصناعية السبع الكبرى. الاتفاقية العامة للتعريفة والتجارة الجاتو معايير الجودة العالمية، الأيزو، الشركات العالمية متعدية الجنسية، عابرة القارات وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.

وقد ترتب على ذلك تحولاً جذرياً حيث تراجع الاقتصاد الصناعي بخطى متسارعة لصالح الاقتصاد الرقمي وأصبح العصر الحالي هو عصر اقتصاد الإنترنت – حيث حقق الاقتصاد الرقمي قفزات كبيرة نتيجة للتطور السريع والمتلاحق في شبكة الإنترنت وانتشارها بشكل هائل حيث يقدر عدد مستخدميها بنحو 750 مليون شخص في أنحاء العالم في نهاية عام 2005 مقابل 276 مليون شخص في عام 2000. وانعكاساً لهذا التحول الإستراتيجي ظهر التسويق الإلكتروني والذي يعد تطبيقاً حقيقياً لفكرة العولمة وأن العالم ما هو إلا قرية صغيرة لا تتقيد بحواجز المكان ولا الزمان، وقد اعتمد التسويق الإلكتروني على إمكانيات شبكة الإنترنت وجعلها سوقاً لاتصال الشركات بعملائها بكفاءة، الأمر الذي أدى إلى تحول شكل التجارة العالمية من الشكل التقليدي إلى الإلكتروني، وتتوقع الدراسات أن 25% من إجمالي تجارة التجزئة العالمية خلال 2005 ستكون بواسطة التسويق الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت، وأن عدد العملاء الذين يقومون بالشراء من مواقع التسوق بالإنترنت سوف يتضاعف سنوياً حيث بلغت مبيعات الإنترنت في عام 2000 أكثر من ضعف ما تحقق في عام 1999 بـ 45 بليون دولار ومن المتوقع أن يصل عائد استخدام الإنترنت لأغراض التسويق الإلكتروني إلى 1. 5تريليون دولار في عام 2005.

وتجدر الإشارة إلى أن عدد المواقع الأمريكية التجارية على الإنترنت تقدر بأكثر من 250.00 موقع وأن حصة الولايات المتحدة 58% من إجمالي حجم التجارة الإلكترونية والدول الأوربية 17%، واليابان والدول الأسيوية 17% وبقية دول العالم 8%.

وعليه فإن شبكة الاتصالات العالمية "الإنترنت" باعتبارها البيئة الداعمة للتسويق الإلكتروني أصبحت تمثل القوة الأساسية التي تقود النمو الاقتصادي في كل دول العالم، وأصبح التسويق الإلكتروني هو الأداة الفعالة لتحقيق ذلك النمو في ظل العولمة وما يصاحبها من تطورات سريعة ومتلاحقة.

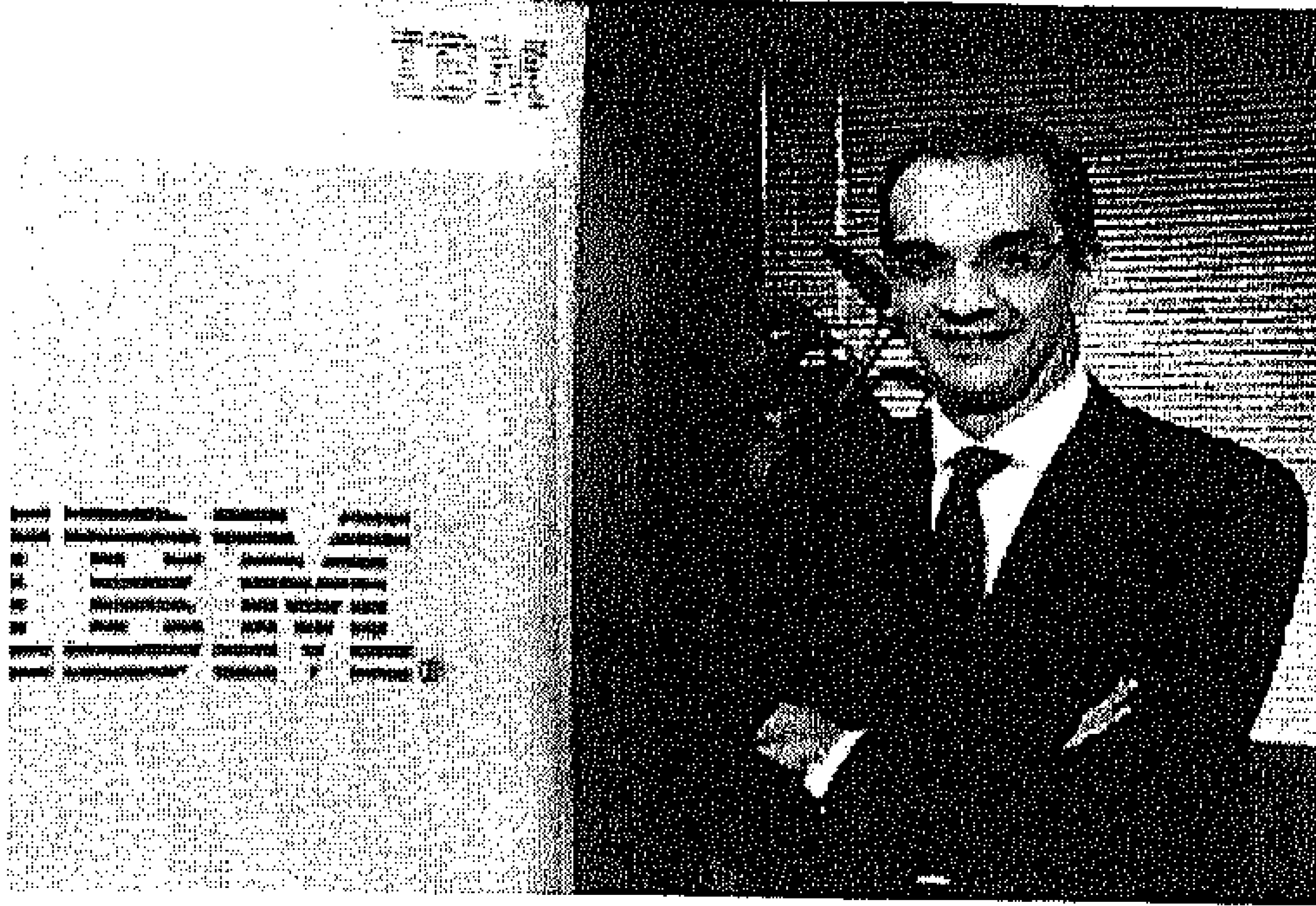


قامت شركة IBM بعقد دراسة جديدة علي أكثر من 1700 من كبار خبراء التسويق من 64 دولة و19 صناعة مختلفة. وأثبتت الدراسة أن الأغلبية العظمى من أفضل مديري التسويق التنفيذيين في العالم يدركون وجود تحول جوهري ودائم في الطريقة التي يتعاملون بها مع عملائهم، ولكن يبقى السؤال ما إذا كانت المنظمات التي يتبعونها مستعدة لإدارة هذا التغيير.

كما أظهرت الدراسة حدوث تغيير في المعايير المستخدمة لتقييم أداء إدارات التسويق بالمؤسسات العالمية، فحوالي ثلثي مديري التسويق المشتركين في الدراسة يعتقدون أن العائد من استثمارات التسويق سيكون هو المقياس الرئيسي لتقييم فاعلية إدارات التسويق بحلول عام 2015. وحتى علي مستوى المؤسسات الأكثر نجاحاً، يرى نصف عدد مديري التسويق أنهم غير مستعدين بالقدر الكافي لتقديم أرقام مؤكدة لتحقيق هذا العائد.

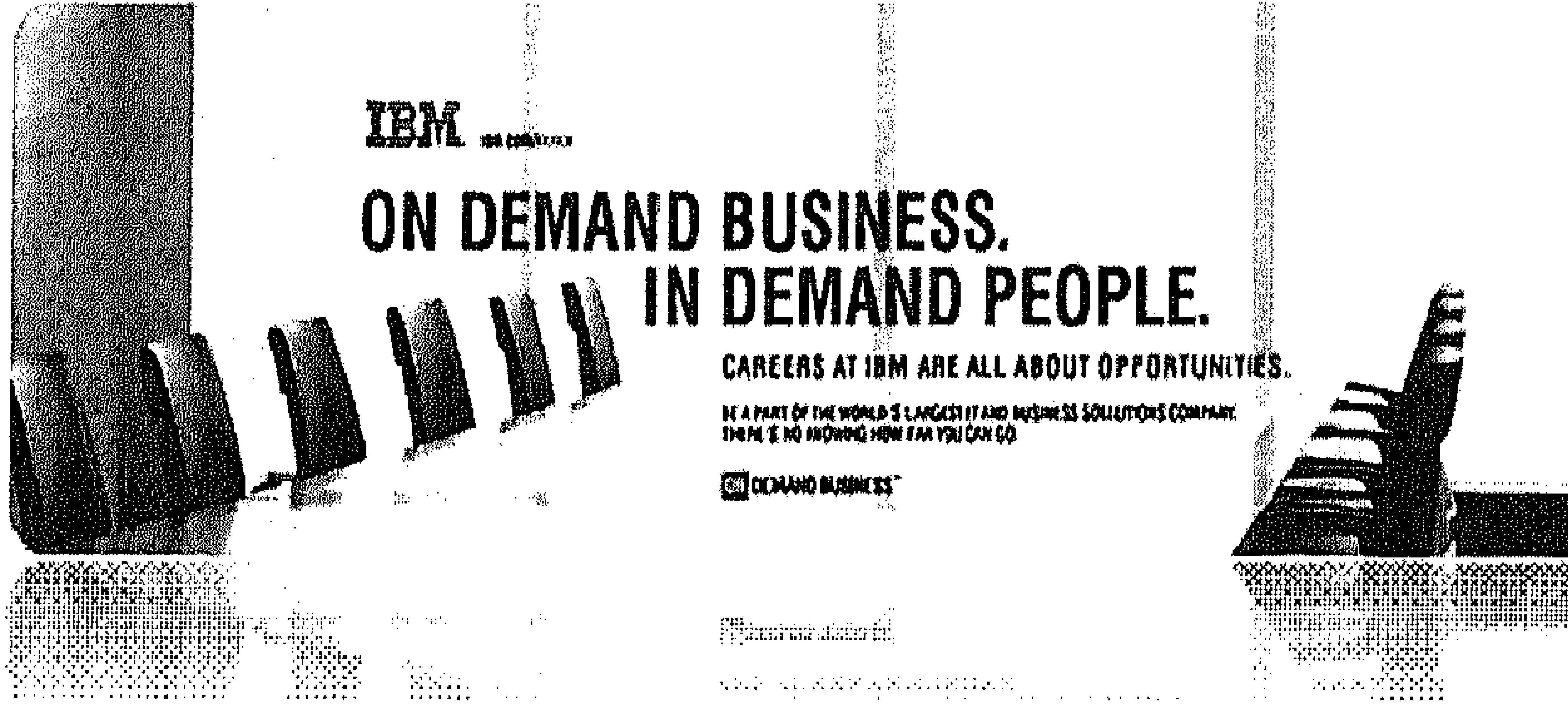
ويرى معظم مديري التسويق التنفيذيين بالمؤسسات والمسئولين عن المنتجات والخدمات وسمعة العلامات التجارية، أنهم يفتقدوا التأثير علي عوامل مهمة في

مجالات رئيسية مثل تطوير المنتج وتسعيره واختيار قنوات المبيعات.

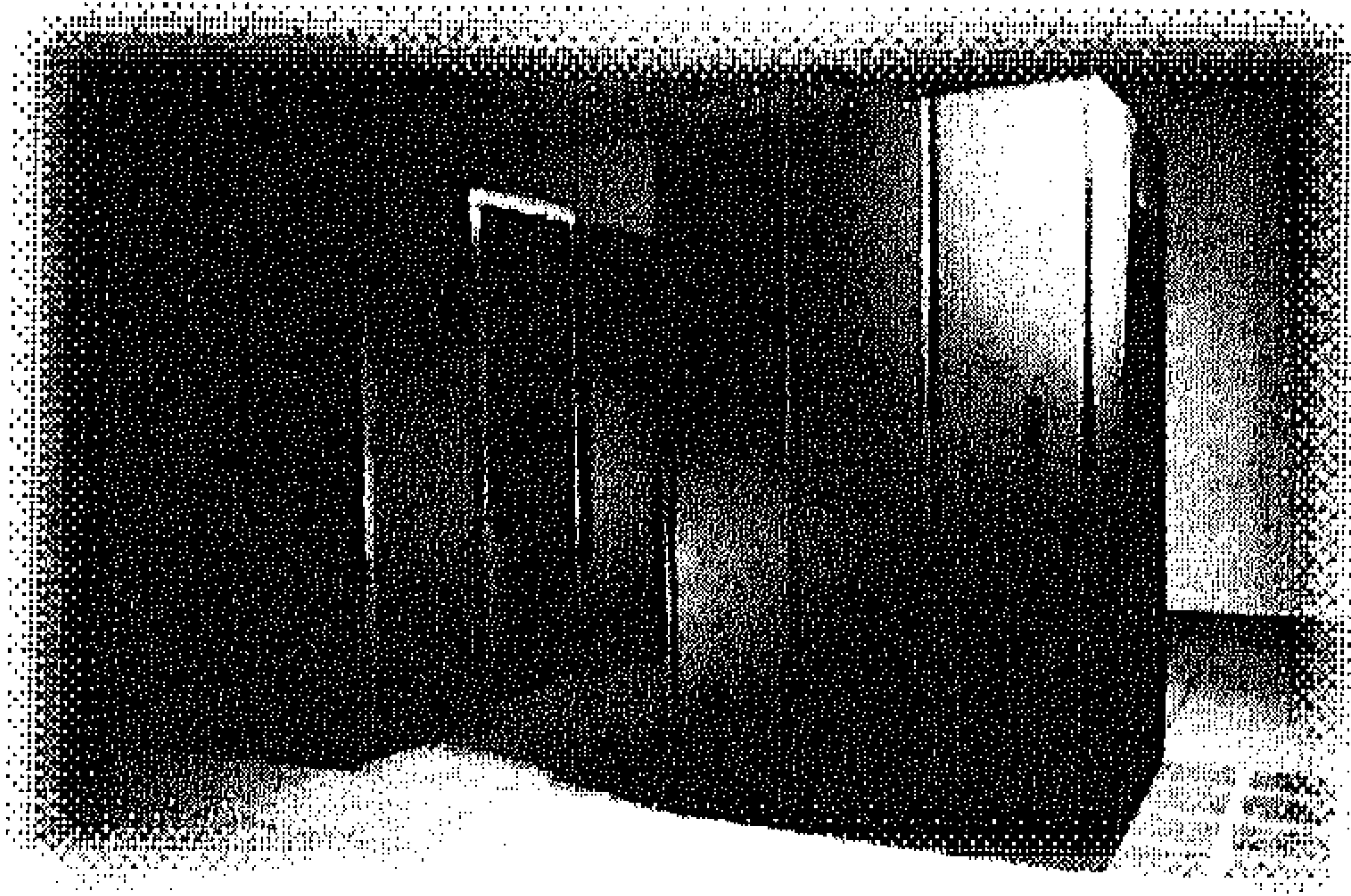


أظهرت دراسة IBM أنه في الوقت الذي يقول فيه 82% من مديري التسويق أنهم يخططون لزيادة استخدامهم لمواقع التواصل الاجتماعي على مدى السنوات الثلاثة إلى الخمسة القادمة، فإن 26% فقط من هؤلاء المديرين يتابعون حالياً المدونات blogs، و 42% يتابعون آراء الغير Third party reviews ، و 48% يتابعون آراء العملاء لمساعدتهم على صياغة إستراتيجياتهم التسويقية. وصرح المهندس عمرو طلعت، مدير عام شركة IBM مصر: "تمثل الثورة التي أحدثتها وسائل الإعلام الاجتماعية نقطة تحول في طريقة التعامل مع العملاء". وأضاف قائلاً: "أن حوالي 90% من البيانات الناتجة عن وسائل الإعلام الرقمية هي بيانات غير مهيكلة وتعتبر مصدر قوة لمديري التسويق بالمؤسسات لزيادة عائداتهم وإعادة صياغة علاقاتهم مع العملاء وبناء قيمة جديدة لمنتجاتهم من خلال متابعة وهيكلة وتحليل هذه البيانات واستخدامها لصالح مؤسساتهم".

وأشارت الدراسة إنه نتيجة إلى اتجاه العملاء إلى وضع خبراتهم وأرائهم علي شبكات الانترنت، أصبح من الضروري علي المؤسسات مواكبة هذا التحول من خلال عمل مناهج وأدوات ومهارات تسويق جديدة للتعامل مع عملائهم والبقاء في وضع تنافسي. ويعد مديري التسويق علي وعي كاف بهذا الوضع المتغير ولكنهم لازالوا يواجهوا التحديات في الاستجابة له. فأكثر من 50% منهم يعتقدون أنهم غير مستعدين لإدارة قوى السوق الرئيسية - بدءً من وسائل الإعلام الاجتماعية إلى مدى تأثير العملاء علي المؤسسات من خلال تلك الوسائل - مما يشير إلى أنه سيكون عليهم إجراء تغييرات جوهرية في الأساليب التقليدية لتسويق منتجاتهم وعلاماتهم التجارية.



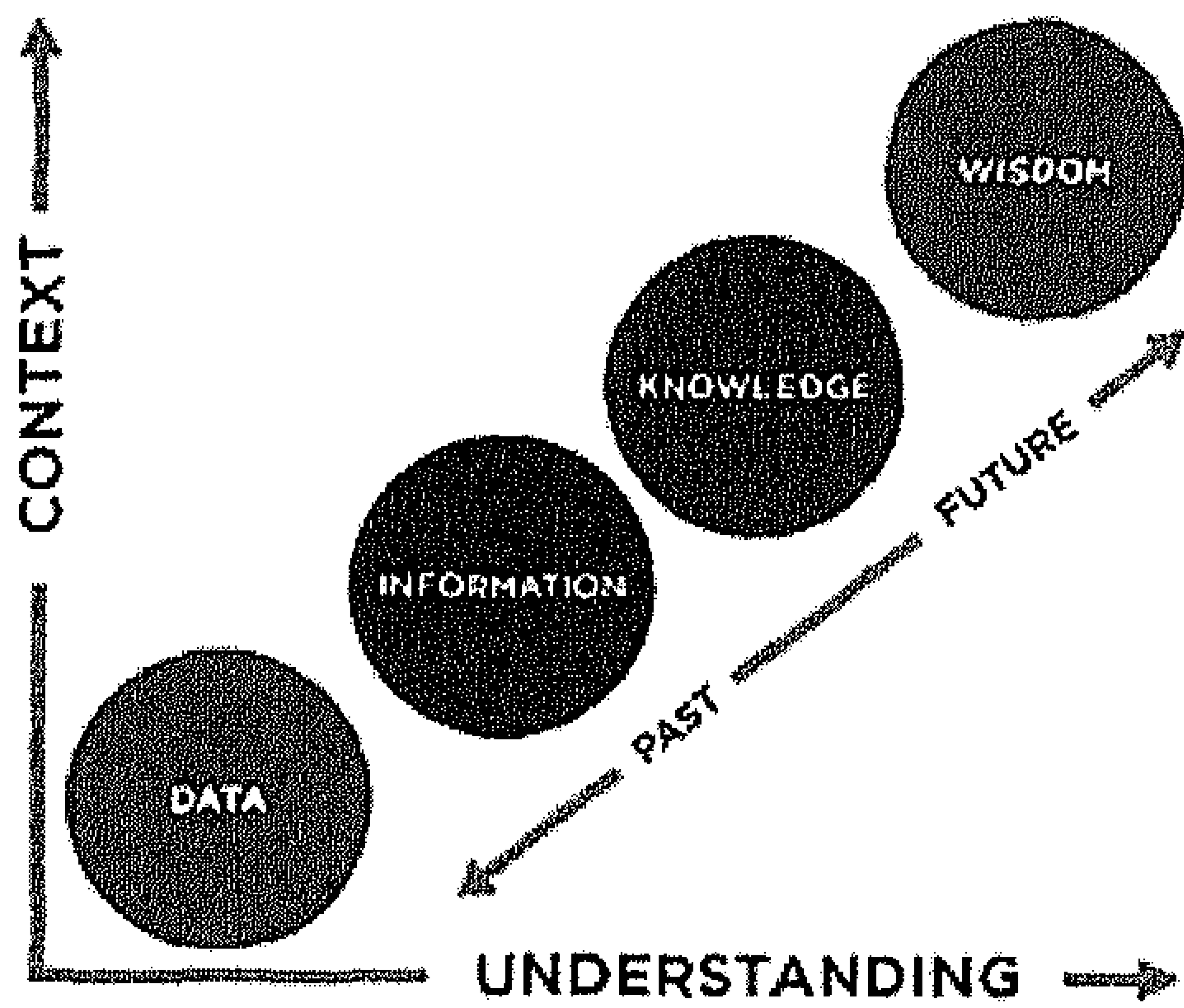
كما صرحت كارولين بيرد، المديرة التنفيذية عن هذه الدراسة قائلة" أن مديري التسويق التنفيذيين الذين لا يقدرون أثر الإعلام الاجتماعي يمكن مقارنتهم بهؤلاء الذين كانوا متباطئين في رؤية الإنترنت كمنصة جديدة قوية للتجارة. وعلى غرار ظهور التجارة الإلكترونية منذ أكثر من عقد مضى فإن التوجه الجذري نحو الإعلام الاجتماعي من جانب كل العملاء من مختلف الفئات الديموغرافية يمثل فرصة للمسوقين لتحقيق مزيد من الأرباح وقيمة مضافة للمنتجات وإعادة صياغة طبيعة العلاقة بين الشركات والمشترين لما يقدمونه من منتجات. فالمسوقون الذين يؤسسون ثقافة تستجيب للمعلومات المتاحة من خلال الإعلام الاجتماعي سيكون أكثر استعداداً بدرجة كبيرة لتوقع التحولات المستقبلية في الأسواق والتكنولوجيا.



أثبتت الدراسة أن حوالي 80% من مديري التسويق الذين تم مسائلتهم لازالوا

يركزون بصفة أساسية على المصادر التقليدية للمعلومات مثل بحوث السوق والمعايير التنافسية و يقوم 68% منهم باتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال تحليل حملات المبيعات.

10.4 إدارة التحديات الأربعة



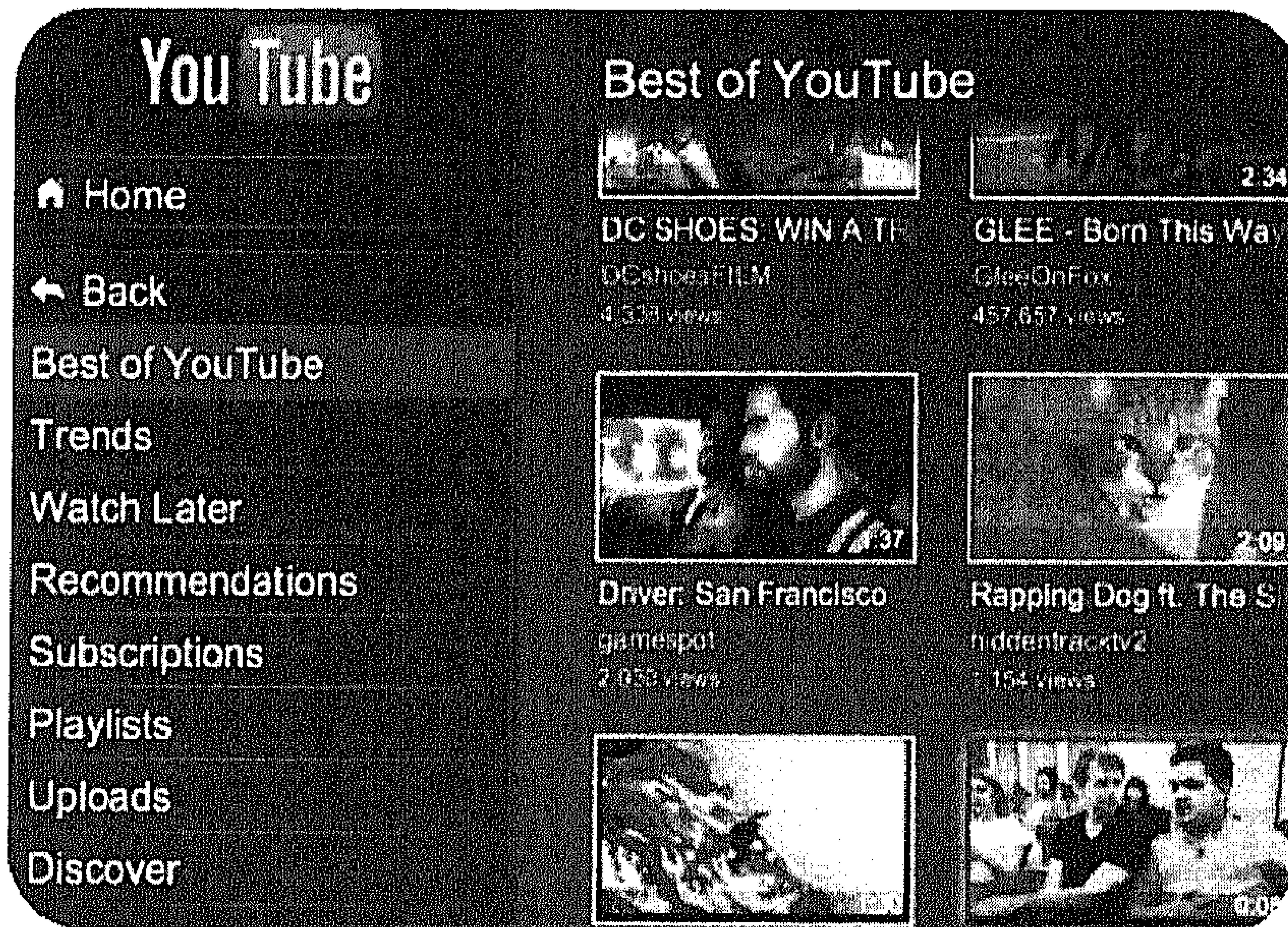
وتشير كل النتائج المجمعة للدراسة إلى وجود 4 تحديات رئيسية يواجهها مديري التسويق في كل مكان وهي: ثورة البيانات، الإعلام الاجتماعي، اختيار القنوات والأجهزة، والديموغرافيات المتغيرة، والتي ستكون سائدة وتمثل عناصر التغيير الرئيسية في شركات التسويق على مدى السنوات الثلاثة إلى الخمسة القادمة، غير أن أغلبية عظمى من مديري التسويق يشعرون بأنهم غير مستعدين لإدارة آثار تلك التحديات الأربعة.

1.10.4 ثورة البيانات

ينتج العالم يومياً 2.5 كوينتليون بايت من البيانات – فحوالي 90% من البيانات في العالم اليوم تم استخراجها في العامين الماضيين فقط. لذلك فإن الحجم المتزايد من البيانات المتاحة من المصادر الرقمية الجديدة، مثل الشبكات الاجتماعية، وتنوعها وسرعتها، بالإضافة إلى البيانات من المصادر التقليدية مثل بيانات المبيعات وبحوث السوق تأتي كلها على قمة قائمة التحديات التي تواجه مديري التسويق. والصعوبة هنا تكمن في كيفية تحليل هذه الكميات الضخمة من البيانات من أجل استخراج معلومات ذات معنى واستخدامها بكفاءة لتحسين المنتجات والخدمات وخبرة العملاء. وانتقال المعرفة من مرحلة البيانات الخام والتي قد لا تعطي المعني

في أصلها إلى مرحلة التحليل والتي يطلق عليها لفظ: معلومة" والتي تفيد معني وتوضح حقيقة ثم تراكم المعرف والتي اثر فيها التطور التكنولوجي الهائل وانظمه دعم القارات الإستراتيجية في المؤسسات وانظمه إدارة قواعد البيانات والتي تساعد علي اختزال وتخزين الكم الهائل من البيانات والقدرة الهائلة علي استيعابها (والتي قد تصل إلى 0.03 في الثانية وذلك من خلال المعالجات الحديثة بالإضافة إلى وسائل التخزين الرقمية والتي تصل استيعابهم إلى 10^{12} من البيانات الخام (واعني هنا البيان الرقم في صورته التجميعية الأولية وهي 1 أو 0).

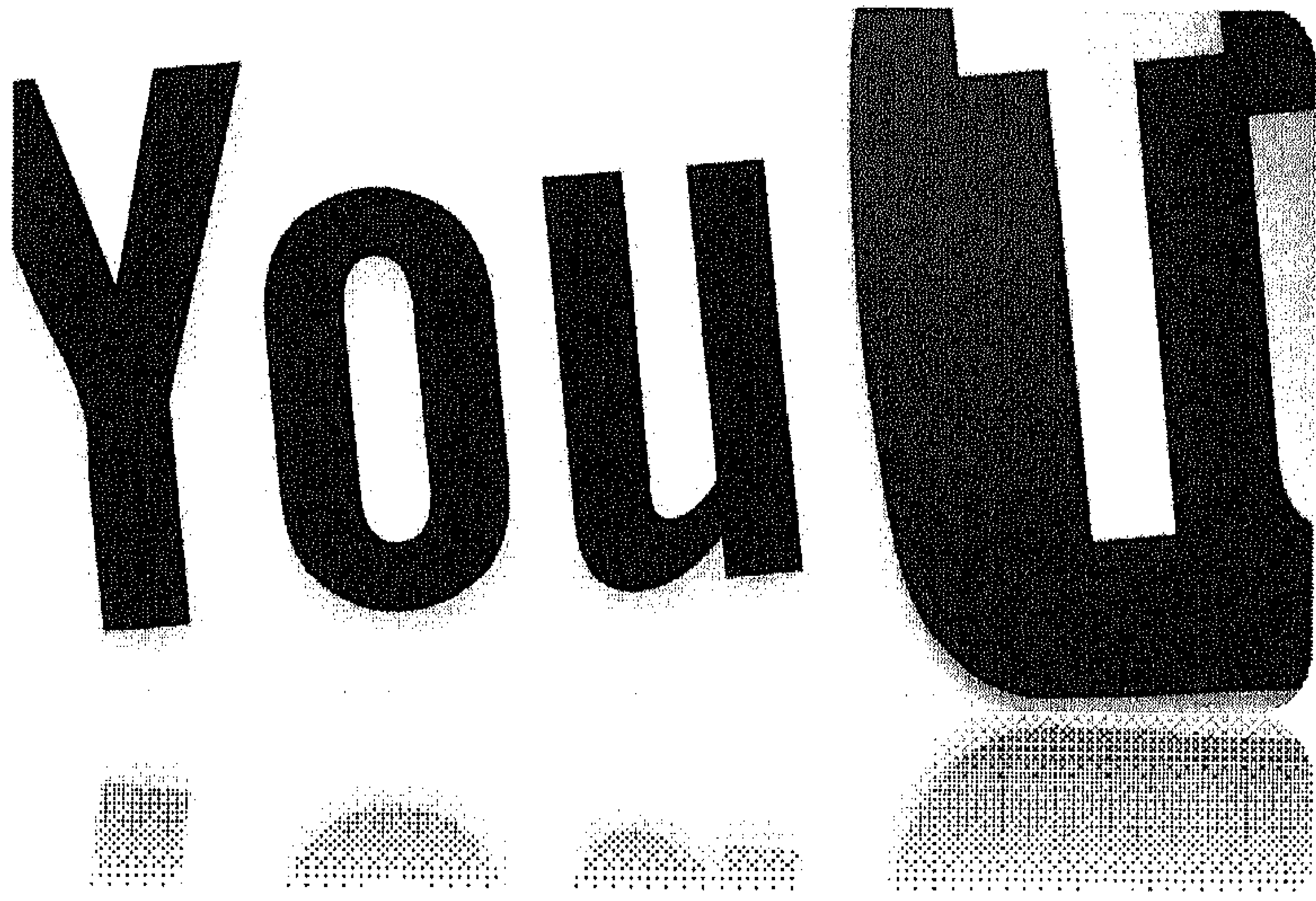
2.10.4 المنصات الاجتماعية



يتيح الإعلام الاجتماعي لأي فرد أن يصبح ناشراً ومذيعاً وناقداً. فعلى سبيل المثال يضم الفيس بوك أكثر من 750 مليون مستخدم نشط، حيث يضع المستخدم المتوسط 90 وحدة من المحتوى شهرياً على الموقع. ويقوم مستخدمو التويتر بإرسال حوالي 140 مليون رسالة يومياً.

أما مستخدمي اليوتيوب البالغين 490 مليون مستخدم فيقومون بتحميل محتوى

الفيديو خلال فترة 60 يوم بكمية تفوق ما تقوم شبكات التليفزيون الأمريكية الرئيسية الثلاث ببثه في 60 عام. ويستخدم المسوقون المنصات الاجتماعية للتواصل حيث ينظر 56% من مديرو التسويق إلى الشبكات الاجتماعية على أنها قناة رئيسية للتواصل مع العملاء إلا أنهم لا زالوا يصارعون في استخلاص أفكار العملاء ذات القيمة من بين هذا الحجم المهيكل من البيانات الذي ينتجه العملاء والعملاء المحتملين.



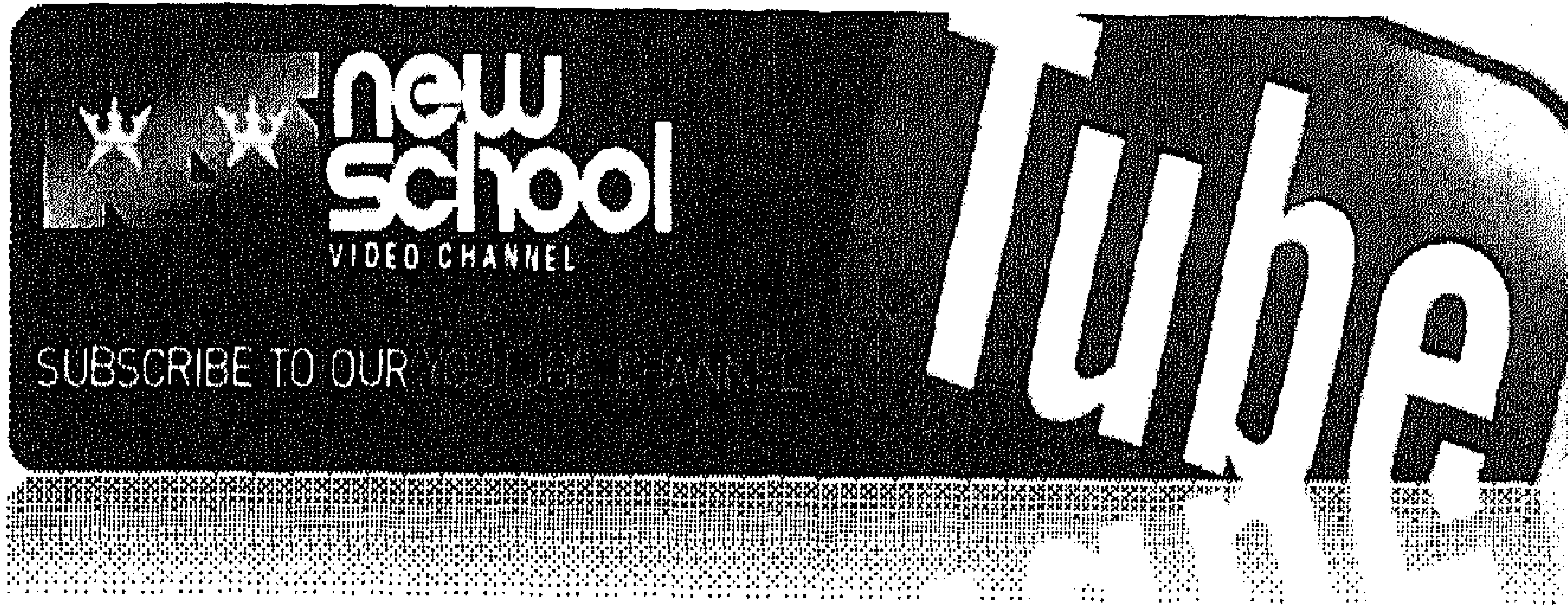
كيف أصبحت تكنولوجيا كانت للمراهقين قوة للتغيير السياسي والاقتصادي؟

يظهر فيلم فيديو صفا واحدا من الناس الذين يمشون ببطء على ممر تكسوه الثلوج. ثم تُسمع طلقة نارية، ويسقط أول شخص في الصف. ويُسمع صوت معلق يقول: "إنهم يطلقون النار عليهم وكأنهم كلاب". طلقة أخرى، ويسقط شخص آخر أرضا. يطلق جندي صيني يرتدي البدلة العسكرية النار من بندقيته مجددا. ومن ثم، تتفحص مجموعة من الجنود الجثث. هذه المشاهد التقطت في أعالي جبال الهملايا من قبل أحد أعضاء بعثة لتسلق الجبال يدعي إنه شهد عمليات ألقتل هذه عن طريق الصدفة.

ظهرت هذه المشاهد أولا على التلفزيون الروماني، لكنها لم تستقطب الانتباه العالمي إلا عندما نشرت على YouTube، الموقع الإلكتروني الشعبي لتشارك صور الفيديو. فشرحت الحركات المدافعة عن حقوق الإنسان أن المجموعة كانت مؤلفة من لاجئين تيبيتيين بينهم رهبان ونساء وأطفال. وفقا للحكومة الصينية، فإن الجنود أطلقوا النار دفاعا عن النفس بعدما هاجمهم 70 لاجئا. الفيديو المعروض يظهر أن هذا التفسير غير معقول. وقد سارع السفير الأمريكي في الصين إلى الاعتراض بشدة على معاملة الصين للاجئين.

هذا هو تأثير YouTube. أنها ظاهرة تنتشر فيها صور فيديو، غالبا ما ينتجها أفراد مستقلون، بسرعة عبر العالم بفضل مواقع إلكترونية لتشارك ملفات الفيديو مثل YouTube و google Video وغيرها. كل شهر، يدخل إلى YouTube 20 مليون زائر، ويشاهدون 100 مليون ملف فيديو يوميا. ويتم نشر 65000 فيديو جديد كل يوم. معظمها تافهة، من إنتاج مراهقين ومعدة للمراهقين. لكن بعضها جدي. فموقع YouTube يتضمن أفلام فيديو نشرها إرهابيون ومجموعات تدافع عن حقوق الإنسان وجنود أمريكيون في العراق. بعضها لقطات عن حوادث ذات عواقب سياسية أو توثق نزعات مهمة، مثل الاحتباس الحراري العالمي، والهجرة غير الشرعية، والفساد. وبعض الفيديوهات تكشف حقائق، وغيرها مضلل أو ترويجي أو أكاذيب بحتة. وجميعها جزء مما يسمي بتأثير YouTube.

قبل 15 عاما، دهش العالم بتأثير شبكة "سي أن أن" الأسطوري. وكانت التوقعات بأن تؤدي أعين الكاميرات الساهرة، التي لا تخضع للرقابة، إلى المزيد من المساءلة والشفافية من قبل الحكومات والنظام الدولي. وقد تحققت بعض هذه التوقعات نوعا ما. فمنذ أوائل تسعينات القرن الماضي، تم فضح التزوير الانتخابي الذي كان سيبقى خفيا لولا ذلك، واكتسبت الحركات الديمقراطية زخما، وتم احتواء المجاعات، وبدأت حروب أو توقفت، بفضل تأثير "سي أن أن". لكن تأثير YouTube سيكون أقوى.



مع أن "بي بي سي" و"سي أن أن" وغيرهما من المؤسسات الإخبارية الدولية توظف آلاف الصحافيين المحترفين، فلن يمكنها أبدا أن تكون موجودة في كل مكان مثل ملايين الناس الذين يحملون هواتف خلوية تستطيع تصوير أفلام الفيديو. بفضل هذا الانتشار، استطاع العالم أن يكون شاهدا على عملية قتل حصلت على ممر جبلي يعلو 19000 قدم.

هذه الظاهرة تُضخّم مرتين: الأولى عندما تعيد الشبكات التلفزيونية الرئيسية عرض الصور التي نشرت على الإنترنت أولا، والثانية عندما يبدأ الناس بنشر تعليقاتهم عن هذه الصور التلفزيونية العابرة على شبكة الإنترنت أو عندما يقوم ناشطون بتوزيعها من خلال مواقع مثل YouTube. أن الناشطين في كل مكان يعون قدرة صور الفيديو التي ينتجها مواطنون عاديون والتي تنشر على شبكة الإنترنت على أن تكون الشاهد الأمثل. فمجموعة الدفاع عن حقوق الإنسان "ويتنيس" تعطي أشخاصا في مناطق النزاعات كاميرات فيديو كي يتمكنوا من تسجيل وفضح انتهاكات حقوق الإنسان. ومراقبو الانتخابات يسجلون وقائعها. وحتى الإرهابيون الإسلاميون واكبوا هذه النزعة. لقد أنشأ تنظيم القاعدة مجموعة إعلامية خاصة أطلق عليها اسم "السحاب"، تقوم بشكل روتيني بنشر ما تنتجه من أفلام على شبكة الإنترنت، آملة أن تقوم المؤسسات الإعلامية أو المواقع الإلكترونية الأخرى بعرضها. وقد كان لتأثير YouTube تداعيات أخرى، فقد باتت معرفة الحقيقة أصعب الآن. كيف نعرف أن كان ما نراه في صور الفيديو التي نشرها "مواطن صحافي" غير مركب؟ وكيف نعرف، على سبيل المثال، أن مشاهد الجنود الأمريكيين

المرتعبين الذين يبكون ويتوسلون إلى الله أن يبقيهم على قيد الحياة حدثت فعلا في خضم معركة في العراق ولم يتم إنتاجها وتصويرها في مكان آخر للتلاعب بالرأي العام؟ لن يعرف الـ 86000 شخص الذين رأوها في الأيام العشرة الأولى بعد نشرها أن كانت حقيقية أم لا.

إن الحكومات تشعر بوطأة تأثير YouTube. وقد أصدر الجيش الأمريكي أخيرا أمرا يحظر على جنوده نشر لقطات فيديو إلا أن كانت مصادقا عليها. والحكومة الإيرانية تضع حدا أقصى لسرعة الاتصال بشبكة الإنترنت للحد من قدرة شعبها على مشاهدة الفيديو عبر الإنترنت. غير أن هذه الإجراءات لم توقف انتشار ملفات الفيديو على الإنترنت التي صورها جنود أمريكيون في العراق، ولم تردع الإيرانيين المحنكين عن مشاهدة الصور التي يريدون رؤيتها. ومع أن بكين كانت فعالة في فرض الرقابة على ما يمكن لمواطنيها مشاهدته، فهي لم تجد بعد وسيلة لمنع نشر عدد متزايد من أفلام الفيديو على الإنترنت التي تظهر تمرد الفلاحين. على المدى الطويل، كل هذه الإجراءات محتم عليها الفشل.

أن العدد المتزايد من قنوات وأجهزة التسويق الجديدة مثل الهواتف الذكية وأجهزة التابليت أصبحت بدرجة سريعة أحد الأولويات بالنسبة لمديري التسويق، فمن المتوقع أن تصل التجارة على المحمول 31 مليار دولار بحلول عام 2016، والذي يمثل معدل نمو سنوي مركب يبلغ 39% من 2011 إلى 2016. وفي الوقت ذاته من المتوقع أن يصل سوق أجهزة التابليت حوالي 70 مليون جهاز تقريباً حول العالم بنهاية هذا العام، تزيد إلى 294 مليون وحدة بحلول عام 2015.

السؤال الملح هنا.. حل يمكن الإعلام من رسم الايدولوجيات الجديدة ووضع ديناميكات العصر الجديد وتحدي الهويات وتغييرها ورسم الحدود الفكرية في زمن انتهت فيه الماركسية واحتلت مكانها الرأسمالية وصراعات التكنولوجيا.



روبرت ميردوخ مواطن أسترالي مسيحي كاثوليكي، ولد ميردوخ عام 1931 في أستراليا، وحصل على الجنسية الأمريكية عام 1985 ليتمكن من امتلاك قنوات تلفزيونية في الولايات المتحدة حسب النظام الأمريكي. ورث عن والده صحيفة أسترالية «نيوز ليميتد» عام 1953، ولكنه استطاع توسيعها بنجاح كبير وعبقرية فذة حتى أصبح يملك ثالث أكبر إمبراطورية إعلامية في العالم وهي «نيوز كورب»، حيث يشغل منصب رئيس مجلس الإدارة وكبير الإداريين التنفيذيين، ويتقاضى 30 مليون دولار كمكافأة سنوية نظير هذين المنصبين. وتأتي «نيوز كورب» في المركز الثالث عالميا من ناحية حجم العمليات بعد كل من شركتي «والت ديزني» و«تايم وارنر»، وفي عام 2009 تخطى مجمل دخل مجموعة نيوز كورب 30 بليون دولار وزادت قيمة موجوداتها عن 53 بليون دولار ويعمل فيها 64,000 موظف وموظفة. ومن المعروف أن ميردوخ داعم كبير وبشكل دائم للتيارات اليمينية المحافظة (الدينية) المتطرفة في الدول التي يمتلك فيها وسائل إعلامية مثل الحزب الجمهوري الأمريكي، وحزب المحافظين البريطاني

إن روبرت ميردوخ شخص إشكالي من حيث كونه يسعى لفرض إيديولوجيته اليمينية المحافظة على وسائل الإعلام التي يملكها حتى لو أدى ذلك لخرق ميثاق الشرف الصحفي المتمثل بحرية التعبير والتوازن في الطرح الإعلامي المتعارف عليهما عالميا والذي يعتبر راديكالية.





وفي خريف 2010 تسببت حملة «فوكس نيوز» الهوجاء في عودة الأجواء الماكارثية للساحة السياسية الأمريكية وهزيمة الحزب الديمقراطي المذلة والساحقة في انتخابات التجديد النصفية للكونغرس قبل أسابيع قليلة والتي قادها بنجاح باهر المعلق السياسي التلفزيوني اليميني المورموني المحافظ غلن بيك Glenn Beck في برامج تحليلية يومية على «فوكس نيوز» حيث انتقد الرئيس باراك أوباما بعنف غير مسبوق، وردد مرارا أن أوباما أضاع هيبة أمريكا لأنه مصر على سحب الجيش الأمريكي من أفغانستان والعراق. وزعم غلن بيك بصراحة فجة وبدون تقديم أدلة بأن العامل المشترك الذي ربط والد الرئيس أوباما الكيني ووالدته الأمريكية ميردوخ هو الميكافيلية في معناها التي تمثلت مؤخرا في حادثتين. فحسب مقال نشر في نيويورك تايمز في 26 يونيو 2007، عبرت الحكومة الصينية الشيوعية عن غضبها لمحتوى تتر أو الفاصل المصور لأخبار «بي بي سي» الدولية التي يشاهدها الجمهور الصيني عبر شبكة «ستار تي في» التابعة لميردوخ وهو شريط مصور مدته بالكاد عشر ثوان يحمل لقطات إخبارية قديمة ذات دلالة كبرى ويعرض قبل وبعد وأثناء فواصل نشرات الأخبار، وكان الغضب الصيني يتعلق بمقطع شهير لا يتجاوز طوله ثانيتين يصور

طالب جامعي صيني يعترض طريق طابور من أربع دبابات ليمنعها من التقدم لدهس زملائه المتظاهرين أثناء انتفاضة ساحة تيانانمن الشهيرة للمطالبة بالديمقراطية عام 1989. وفور علمه بهذا الاحتجاج، طلب ميردوخ من «بي بي سي» حذف هذا المقطع القصير ذي الثانيتين من فاصل الأخبار. ولكن «بي بي سي» رفضت تماما «مجرد» فكرة مناقشة الأمر أو المساومة على سياستها التحريرية. وهنا قام ميردوخ بإلغاء عقده مع «بي بي سي» بوقاحة وحذف القناة بالكامل من باقة قنوات شبكة «ستار تي في» الشهيرة لكي لا تزعج الرقيب الصيني، ووصف ميردوخ «بي بي سي» في مؤتمر صحفي بعد تلك الحادثة بالغباء وتعريض المصالح التجارية لزبائنها للخطر.

هذا عن الحدث الأول، أما الحدث الثاني فيتعلق بالفساد المالي. فقد أدرك ميردوخ أهمية دور الصين العالمي القادم كثاني أقوى اقتصاد في العالم بعد أمريكا بعد احتلالها مكان اليابان بجدارة، وقام بالتالي بزيادة تغلغله ونفوذه في الصين عبر عرض التشارك في مشاريع استثمارية رأسمالية مع «أبناء وأحفاد» زعماء الحزب الشيوعي الصيني، وكبار وزراء الحكومة.

هكذا إدراك مردوخ أهمية الإعلام في توجيه السياسات وتغيير الايدولوجيات والتوجهات والقدرة علي خلق فكر جديد وهي وإن كانت أداة ليست بالحسنة في جميع الأحوال إلا أنها تعبر عن لغة جديدة للألفية، مستترة بعض الشيء ولكنها بحق موجة قادرة علي رفع أناس وحط اهارجين وتغيير "جيني" في مقومات الأجيال القادمة.

3.10.4 الديموغرافيات المتغيرة

أن الأسواق العالمية الجديدة وتدفق الأجيال الشابة بأنماط مختلفة من الدخول على المعلومات والاستهلاك تغير وجه السوق. ففي الهند كأحد الأمثلة من المتوقع ارتفاع نسبة الطبقة المتوسطة من 5% تقريباً من السكان إلى أكثر من 40% في العقدين القادمين، والمسوقون الذين كانوا في السابق يركزون على العملاء الهنود

الأغنياء سيكون عليهم توفيق إستراتيجياتهم من أجل التسويق لهذه الطبقة المتوسطة الناشئة. وفي الولايات المتحدة سيكون على تنفيذيين التسويق الاستجابة إلى الجيل الجديد من الشباب والمجتمع الأسباني المتنامي.

4.10.4 نقص التأثير

نتيجة لكل هذه التحديات، أصبح على مديري التسويق اليوم يقوموا بتغيير إستراتيجيتهم، حيث أصبح عليهم إدارة مزيد من البيانات من مصادر متفرقة وفهم قطاع من العملاء أكثر تمكيناً والتعامل معهم واستخدام أدوات وتكنولوجيات أكثر تقدماً والتوافق معها وفي الوقت ذاته يكون على درجة أكبر من المسائلة المالية أمام مؤسساتهم.

يعتقد 63% من مديري التسويق أن العائد على الاستثمار من ما يتم إنفاقه على التسويق سيصبح أهم معيار لنجاحهم بحلول عام 2015، غير أن 44% فقط منهم يشعرون أنهم مستعدون تماماً لأن يخضعوا للمحاسبة بناءً على ما يحققوه من عوائد من الاستثمار في التسويق.

لم يكن من المتوقع من معظم مديري التسويق من قبل أن يقدموا دليلاً مالياً ملموساً لعوائد استثماراتهم ولكن مع عدم الاستقرار الاقتصادي الحالي والضغط لتحقيق الربح فإن المنظمات لم يعد يمكنها تحمل مسئولية كتابة شيك على بياض لمبادرات التسويق الخاصة بها. أن مديري التسويق يدركون أنهم الآن في حاجة إلى الحساب الكمي للقيمة التي يضيفونها إلى شركاتهم سواء كان مصدرها الاستثمار في الإعلانات أو التكنولوجيات الجديدة أو أي نشاط آخر.

ويعكس أيضاً هذا التأكيد المتزايد على عوائد الاستثمار التركيز الذي يتم توجيهه حالياً إلى وظيفة التسويق، والتي تعتبر هي نفسها انعكاساً للأهمية المتزايدة لهذه الوظيفة. فمديري التسويق اليوم يحتلون نفس المكان الذي كان يحتله مدير الشئون المالية منذ عقد مضى عندما كان دورهم يتطور من مجرد حراس للمال إلى

دور مستشارين إستراتيجيين للأعمال.

ويرى مديري التسويق أنهم يؤثرون تأثير كبير على الأنشطة الترويجية مثل الإعلانات والإعلام الخارجي ومبادرات الإعلام الاجتماعي، غير أنهم بصفة عامة يلعبون دوراً أصغر في صياغة العناصر الثلاثة الأخرى (المنتجات، المكان، السعر).

وأقل من نصف مديري التسويق المبحوثين لهم تأثير قوى على العناصر الرئيسية لعملية التسعير وأقل من نصفهم له أثر كبير على تطوير المنتجات الجديدة أو اختيار قنوات التسويق.

أصبح علي مديري التسويق مواجهة تلك التحديات الجديدة أن يقوموا بتطوير كفاءتهم الرقمية والتكنولوجية والمالية - غير أنه مما يثير الدهشة أن العديد منهم لا يفعل شيئاً حيال ذلك. فعند سؤالهم عن الخصائص التي سيحتاجونها حتى يحققوا النجاح الشخصي على مدى السنوات الثلاثة إلى الخمسة القادمة 28% فقط منهم قال الكفاءة التكنولوجية، و25% قال الخبرة في الإعلام الاجتماعي، و16% منهم قال الكفاءة المالية.



شركة IKEA السويدية لتصنيع الأثاث وهي أحد الأمثلة العديدة لكيفية النمو في ظل البيئة المتغيرة والتحديدات الجديدة والمعيار المتناسقة في بعض الأحيان والمتضاربة في كثير من الأحيان.

في الحقيقة قد حققت نمو ملحوظ في الفترة الزمنية بين 1958 وحتى 1990 لتصل إلى ما يزيد عن 128 فرع في أنحاء القارة الأوروبية، بل أنها غزت السوق الأمريكية والسوق الاسترالية علي حد سواء وقد تغلت في الفترة الزمنية الصغيرة نسبيا علي أحد كبرى الشركات الانجليزية في موطنها وهي شركة UK's Habitat.

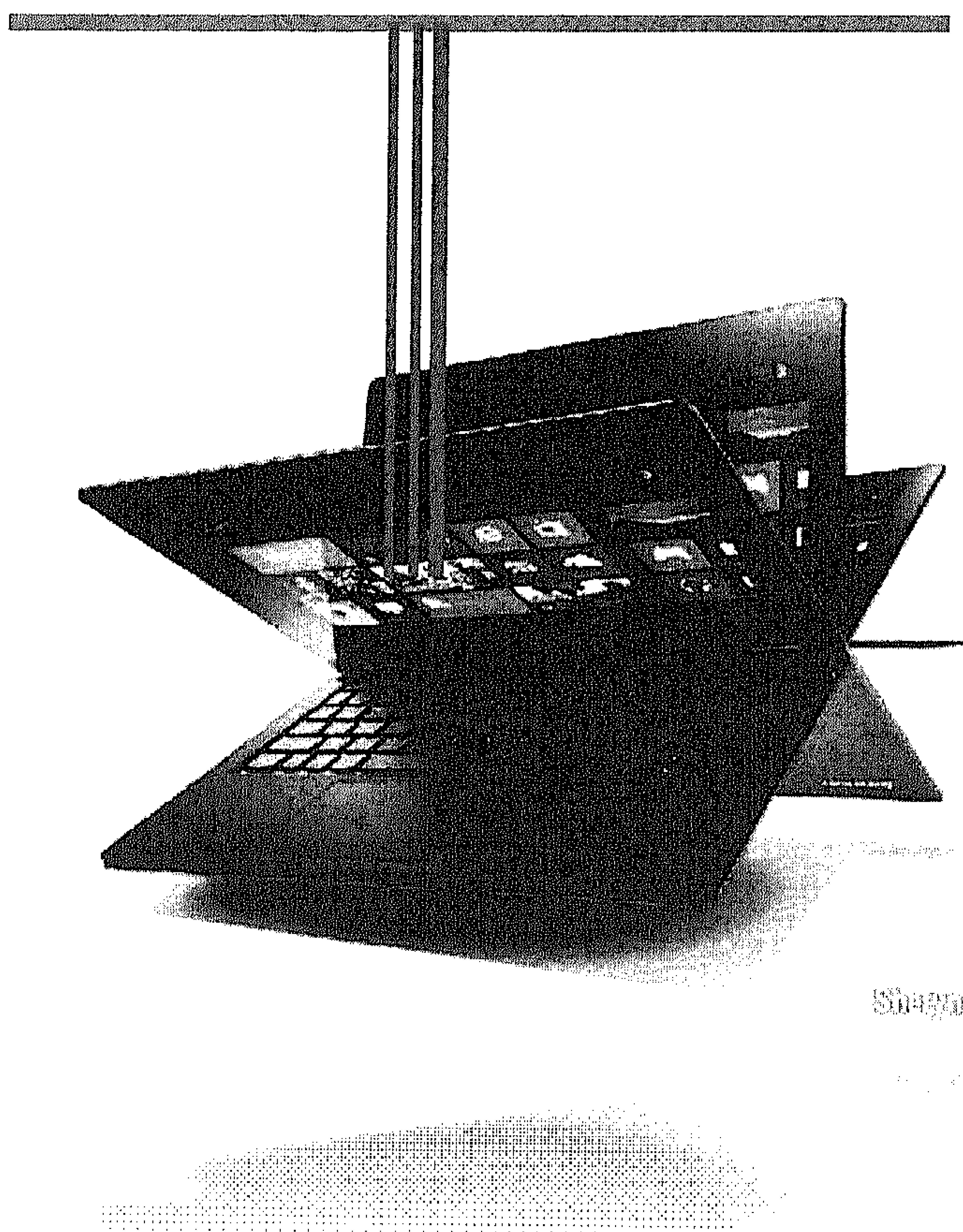
في الحقيقة فإن أحد أهم العوامل التي أدت إلى النجاح الغير عادي لتلك الشركة هو تبني فلسفه مغزاها أربعة محاور رئيسيه وهي: جوده المنتج بالإضافة إلى القيمة. هذا من ناحية بالإضافة إلى التجديد وروح الابتكار التي تتمتع بها انظمه الشركة بالإضافة إلى الخدمات العديدة التي تقدمهم الشركة للعملاء.



ما يظهر جلي للإنسان من خلال مطالعته للأرقام والبيانات والمكاسب التي حققته هذه الشركة يتأكد أن الاهتمام بالعملاء ومراعاة مفهوم التسويق الاجتماعي ودراسة بيئة المنافس والسوق فضلا علي جوده الخدمات والتي تعتبر بحق جزء لا يتجزأ من مفهوم جوده المنتج هي بحق ركزيه التطور في العالم الذي نحياه وهي أشبه بقارب النجاة للمؤسسة والعاملين بها في موج المتضاربات وانعدام المعايير وغياب مفهوم الأخلاقية Marketing ethics.

الفصل الخامس

مرحلة جديدة غير متوقع نتائجها



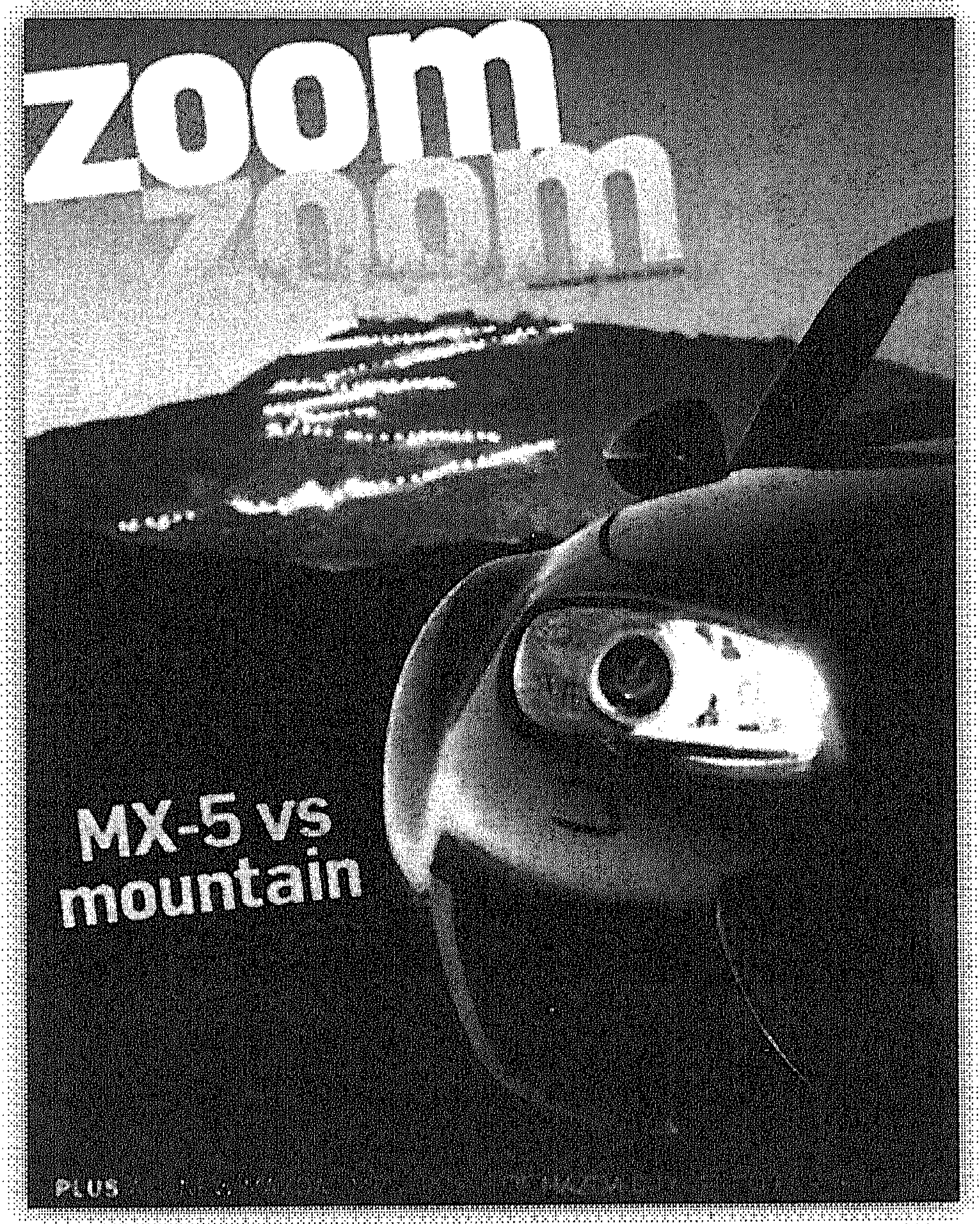
الفصل الخامس

مرحلة جديدة غير متوقع نتائجها

1.5 مرحلة جديدة غير متوقع نتائجها

لقد دخل العالم مرحلة اقتصادية جديدة والتي ارتبطت ارتباطاً وثيقاً حيث أن الاقتصادات الوطنية أصبحت أكثر اعتماداً على غيرها من الصناعات interdependent وأصبحت التجارة تتم من خلال تدفق المعلومات التي تتحرك في سرعة الضوء على شبكة الإنترنت ومن خلال الهواتف المحمولة.

هذه المرحلة الجديدة تمنح فوائد رائعة في خفض التكاليف وتسريع الإنتاج وتسليم السلع والخدمات. لكنها تأتى أيضاً بجانبها المظلم والذي يحمل في طياته كثير من المخاطر وحاله من عدم اليقينالتى يواجه المنتجين والمستهلكين حيث أن مجرد حدث أو تغير في الظروف من بلد واحد، سواء اكان انهيار المنظومة العقاريه (كما حدث في الولايات المتحده mortagage disfunctionnality) أو إفلاس أي بنك وتداعياته على أسواق والأوراق المالية والاغتيال السياسي والذي يمكن أن يلقي بظلاله على العديد من البلدان الأخرى، ويخلق حاله من الاضطراب الهائل وما يترتب عليه نتائج غير متوقعة تماما.



مازدا: تغيرت عالمية

وبالرغم من أن مازدا ليست شركة سيارات كبيرة الحجم مثل بعض زميلاتها اليابانية الأخرى، إلا أن لها بصمات تاريخية وعريقة في الصناعة. فهي تشتهر على

الدوام بمتعة القيادة الرياضية التي توفرها، وهي ميزة تم تثبيتها بشكل نهائي في فلسفة (زووم زووم) وتعتبر مازدا أيضاً رائدة في قطاع السيارات الرياضية في طراز RX7 التاريخي الأسطوري وسيارتها MX5 الرودستر التي تعتبر بتقدير الخبراء أفضل سيارة في فئتها وأكثرها مبيعاً أيضاً.

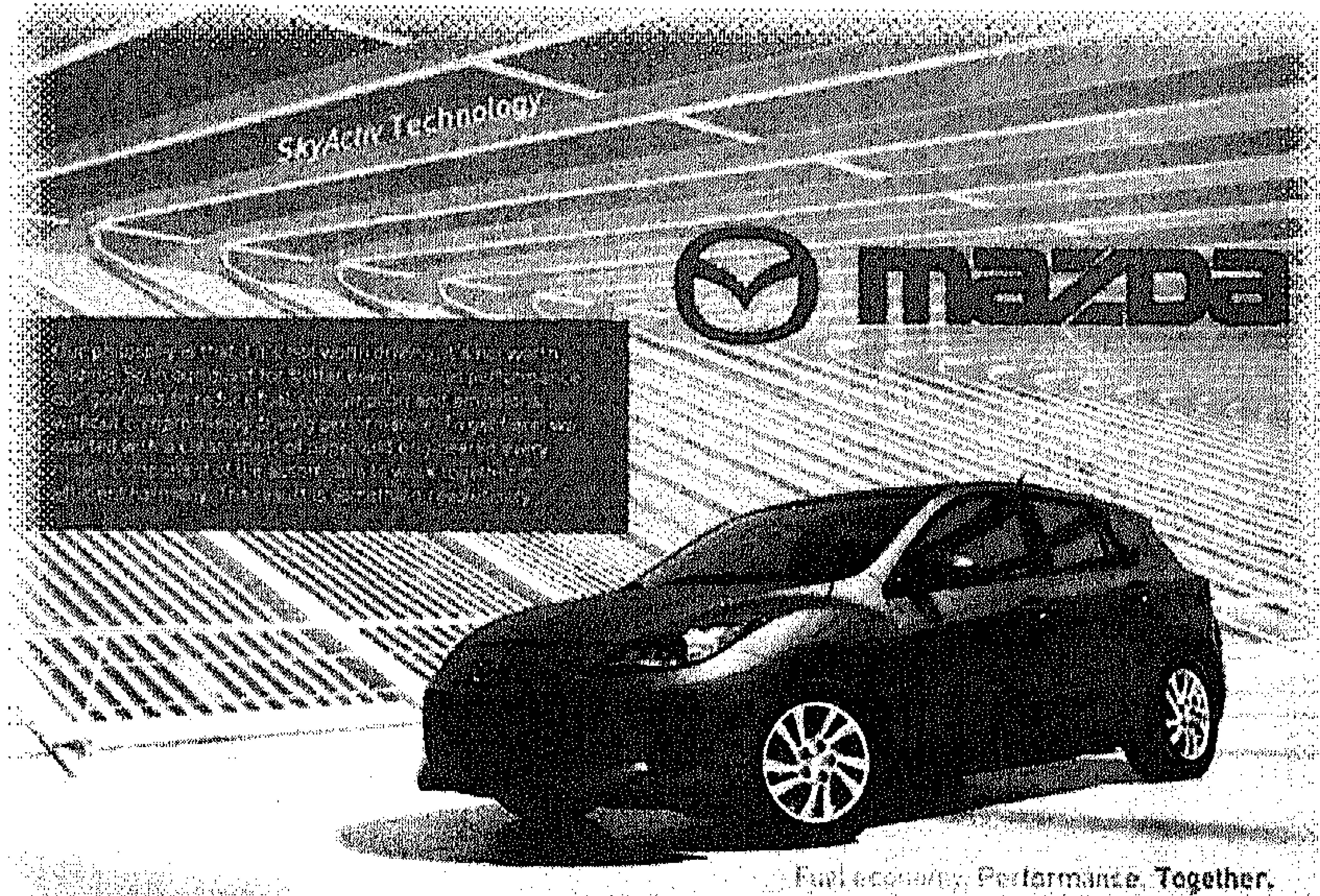
عام 2009 كان عاماً صعباً على كافة شركات السيارات حول العالم لم تسلم من تأثيراته السلبية أية شركة. ومازدا واحدة من هذه الشركات التي تأثرت بالأزمة الاقتصادية العالمية، وهذا كان واضحاً في أرقام إنتاجها التي تراجعت خلال هذا العام. فقد بلغ مجموع إنتاج مازدا العالمي في عام 2009 أكثر بقليل من 980 ألف سيارة مقابل حوالي 1.4 مليون سيارة أنتجتها في عام 2008. حيث كان العام الأفضل للشركة خلال السنوات الخمس الأخيرة. وقد جاء التراجع على جانبي الإنتاج في اليابان وخارجها على السوء.

على صعيد المبيعات، بلغ مجموعها لعام 9002 حوالي 1، 2 مليون سيارة مقابل 1.35 مليون سيارة في عام 2008. وقد تم تحقيق القسم الأكبر من المبيعات في السوق الأمريكية تليها أوروبا ثم الصين ثم اليابان وبعدها باقي الدول. وبأرقام مبيعات الطرازات لعام 2009، تحتل مازدا 3 مركز الصدارة يليها كل من طرازي مازدا 2 ومازدا 5 الميني فإن.

وتملك مازدا 12 مصنعاً لإنتاج السيارات وأجزائها حول العالم، ثلاثة منها في اليابان وتسعة خارج اليابان موجودة في كل من الصين وتايوان وتايلندا والفيلبين والولايات المتحدة والإكوادور وكولومبيا وجنوب أفريقيا وزيمبابوى. ولدى مازدا 398 مركز بيع وتوزيع لسيارتها حول العالم منها 270 في اليابان 128 خارجها.

وتولى مازدا الأبحاث والتطوير أهمية كبيرة جداً، حيث لديها ستة مراكز حول العالم وتحديداً في أهم قارات العالم اثنان منها في اليابان وأربعة خارجها، اثنان منها في الولايات المتحدة (كاليفورنيا وميتشيجان) وواحد في ولاية هيسن في ألمانيا وواحد في مدينة شنجهاى في الصين. وتقوم مهام هذه المراكز على جمع الدراسات

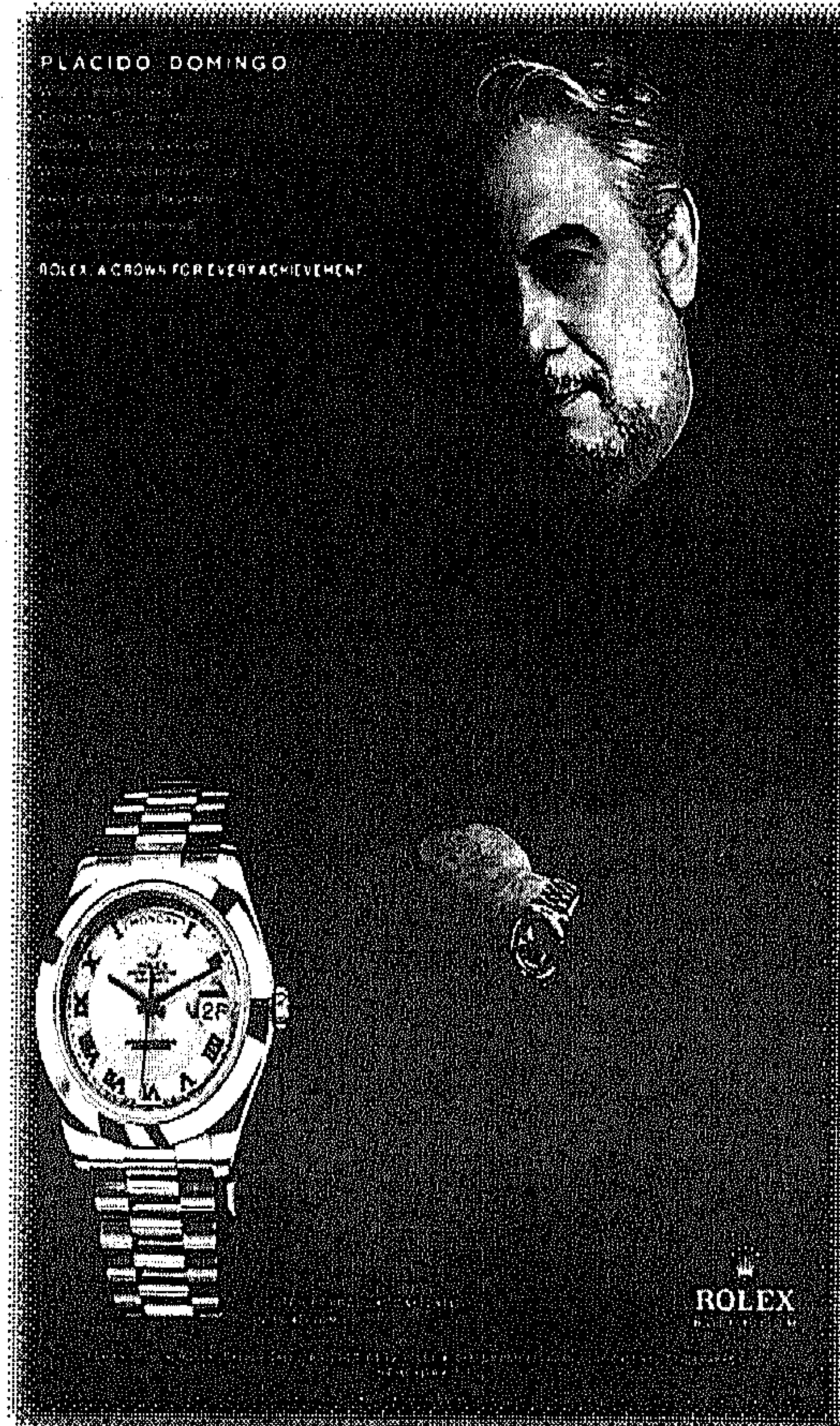
التسويقية وتغيرها وتطوير سيارات وتصاميم وتقنيات تناسب كل قارة مع تحديد جداولها المحلية وجمع ومشاركة المعلومات التقنية. ونظراً لأهمية اختبار السيارات الفعلي قبل دخولها حيز الإنتاج التجاري، تملك مازدا أربعة مراكز اختبار شاملة متواجدة في اليابان في كل من هيروشيما وياماجوتشي ومركزين في مدينة هوكايدو.



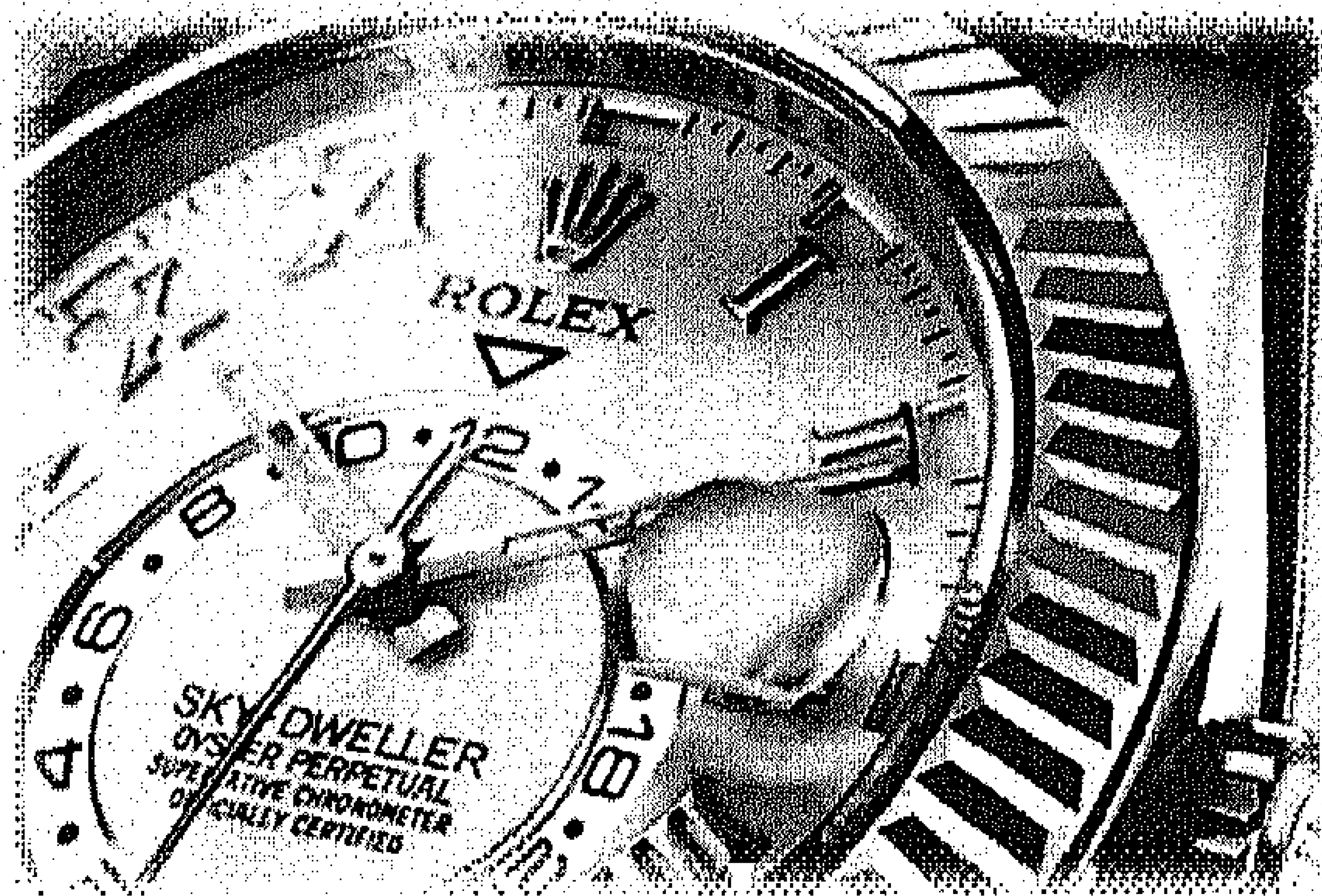
2.5 ظلال وأبعاد أخرى

عنصر الوقت والتراخي في السداد وعدم تقديم القروض هي ظلال ربما يمكن تداركها، فعلى سبيل المثال عندما يتم لا التسليم في الوقت المناسب، وتوقف المصارف عن تقديم القروض والبدء في مطالبة سداد، ووضع أصحاب العمل من العمال والاقتصادات بدء الهبوط والحذر في اتخاذ القرارات. فضلا على وضع تطوير منتجات جديدة قيد الانتظار new product development on hold بل تقليل التسويق وميزانيات الإعلان والقدرة على البقاء في البيئة التنافسية على المدى القصير في مقابلة التسويق على المدى الطويل المعنية. وأشار الخبير الاقتصادي العظيم جون ماينارد كيتر بقوله: أننا في حقيقة الأمر على المدى الطويل في عداد

الأموات في نهاية المطاف بل لست مبالغا أن قلت أن الأمر وصل الحضيض، وذلك بعد العديد من الإفلاس، وفقد فرص العمل وانخفاض الدخل. بطريقة ما فإن الاحتياجات الأساسية تضع الإجراءات الحكومية على أرضية ثابتة إلى حد ما وربما افضل قليلاً. هذا وقد أصبح الاضطراب والتشاؤم هي لغة الاستعاضة عن قدر من الاستقرار والثقة المتجددة وهي بحق رهان على الانتعاش، وبعض الشركات تبحث عن فرص لزيادة الاستثمارات. كل ذلك يبدو في ظاهره كدورات الأعمال الكلاسيكية من خلال النجاح والهبوط، حيث أن التوسع المفرط من قبل بعض الشركاتقد يؤثر على قلى الاستثمارات اللاحقة قبل أن تعود إلى وضعها الطبيعي ولكن عند العودة إلى الحياة الطبيعية فإنه الصناعات أو سوق بشكل عام أو حتى الشركة الفردية. تعمل باستمرار وبلا هوادة وهو ما يطلق عليه Hyper competition.



تعد رولكس الماركة الأكبر مبيعات بين (نخبة) صانعى الساعات السويسرية العالية الفخامة أبصرت النور في ظروف أقل ما يقال عنها أنها غير عادية ذلك أن مؤسسها شاب ألمانى أسمه هانس فيلزدورف وأنجز عملة التأسيسى التاريخي بعيدا جدا عن سويسرا تحت ضباب العاصمة البريطانية لندن عام 1905 تشارك فيلزدورف (24) سنة مع شريك بريطانى فأسسا شركة متواضعة لبيع الساعات حملت اسميهما فيلزدورف وديفيس. خلال ثلاث سنوات قرر الشباب الألمانى الطموح تغير الاسم إلى (رولكس، قصة النجاح: كانت الساعات في هذه الفترة ساعات جيب، وذلك لتعذر تصميم مكونات صغيرة الحجم إلى درجة تمكن من جمعها في ساعة يد. ألا أن توق فيلزدورف إلى التفرق والريادة دفعه للتفاهم مع مؤسسة صناعية سويسرية صغيرة اسمها ايغلر لتطوير منظومة حركة صغيرة الحجم، وبالتالى إنتاج ساعة يد. وبالفعل باشر إنتاج ساعات يد من ثلاثة مستويات عادى ورسمي ورياضي.



عام 1910 حصلت رولكس في سويسرا على شهادة (أو امتياز) لتقنية قياس الزمن (كرونومتر) تنمح لساعة يد بعدها عام 1920 نقل فيلزدورف شركته إلى سويسرا، واسمها شركة رولكس للساعات. وخلال ست سنوات (عام1926) نجح في بلوغ هدفه بتطويره أول ساعة في العالم مقاومة للماء والغبار محكمة الإغلاق للهواء، اختار لها اسماً ملائماً جدا هو (اويستر) رأى المحارة وتتابعت المنجزات التقنية عند رولكس حتى وقتنا الحاضر.

شركة الطيران من ناحية أخرى ومن خلال الكثير من القدرات وزيادة تعزيزاتها حتى بدون وجود Financial meltdown العالمية. فإنها يمكن أن تكون مضطربة مقارنه بالصناعات محددة والمنظمات.

مجمل القول أن الاضطراب يعنى دائما زيادة في المخاطر وعدم اليقين ويستخدم لفظ مخاطر لوصف عدم اليقين وهنا أود أن الفت النظر إلى أن عدم اليقين الحقيقي الذي يواجه صناع القرار الشركة بدلا من الشركات التي تسعى لتعظيم عوائدها في مواجهة ارتفاع عدم اليقين Increase uncertainty، لأنها قد تجعل القرارات تعمل في ضوء تقليل المخاطر بحيث إذا حدوث الأسوأ يؤدي في مرحلة ما إلى البقاء على قيد الحياة.

3.5 مبدأ البقاء Survival

في تقرير مجلس الاستخبارات القومي عام 2008 بعنوان الاتجاهات العالمية 2025: عالم متحول. وكان الغرض منها تحفيز التفكير الإستراتيجي حول المستقبل من خلال تحديد مفتاح الاتجاهات والعوامل التي تقود التغيرات الجديدة، حيث تتوجه وكيف أنها قد تتفاعل. تستخدم عددا من السيناريوهات لتوضيح ذلك وهناك بعض الطرق المستخدمة في تلك التقارير (على سبيل المثال، والعولمة، والديمغرافيا، وصعود قوى جديدة، واضمحلال بعض المؤسسات الدولية، وتغير المناخ والجغرافيا السياسية والطاقة) تتفاعل لتوليد التحديات والفرص لصناع القرار وكبار رجال الأعمال في المستقبل والاتجاهات العالمية.

4.5 تقدم غير مسبوق

في الحقيقة أحد الأمور الهامة التي يستخدمها البعض ليس فقد في عصر الاضطراب ولكن في الأوقات الطبيعية هي سياسة Step-up strategy وهي تعنى دائما السبق ولو بخطوة لتحقيق الريادة والسبق. فالشركات الدولية أو حتى الشركات الصغيرة والمتوسطة دائما تبحث عن التقدم ولو بخطوات قليله لتحقيق

السبق والفوز بشرائح جديدة في الأسواق. فالعميل دائما يبحث عن ما هو غير متوقع. وما أعينه هنا هو أن العميل يبحث عن التميز والتميز بالغه التسويق يعنى أيجاد والتفكير فيما لم يفكر فيه أحد واعتماد سياسات السبق. وهي في حقيقتها أحد المبادئ الرئيسية لمفهوم البقاء.



وفي الحقيقة وتطبيق لمبدأ البقاء والخطوات التى تحقق الريادة في السوق الدولى، ما فعلته شركة كينج ستون الأمريكية للوسائط التخزينية، حيث كشفت شركة كينجستون تكنولوجى الأمريكية عملاق صناعة وسائط التخزين الفلاشية وذاكرات الحاسبات في العالم، عن أكبر وسائط التخزين الفلاشية سعة في العالم داتا ترافيلر هايبر إكس بريداتور 3.0 والتى من المتوقع طرح نسختها ذات السعة واحد تيرا بايت هذا العام. وأعلنت الشركة عن طرحها الآن بالأسواق نسخة الفلاشة الجديدة ذات السعة 512 جيجا بايت، على أن تليها النسخة الأكبر سعة (1تيرا بايت) لاحقا خلال الربع الأول من العام الجاري.

وتعد الفلاشة الجديدة أسرع الوسائط التخزينية الفلاشية ذات تكنولوجيا يو إس بى 3.0 في خط منتجات كينجستون حيث توفر سرعات قراءة حتى 240 ميجا بايت في الثانية وكتابة حتى 160 ميجا بايت في الثانية، بحسب ما ذكرته الشركة. إذن فتقدم الشركة غير المسبوق هو ما حقق الريادة في عالم متلاطم الأمواج.



في الحقيقة ربما يتعجب البعض وربما يندهش وهو أن ميكنة ATM ليس للنقود كما يظن الكثيرون، فقط أستطاع مجموعة محلات Sprinklesالأمريكية في مدينة نيويورك بتصنيع الكب كيك وفقاً لاحتياجات المستهلك على أن يتم تقدم أمر الشراء وسحب المنتج من خلال مكينة تشبه مكينة الكب كيك والجدير بالذكر أن هذا الأمر لقى استحسان غير مسبوق بين سكان مدينة نيويورك بل امتد الأمر إلى انه أصبحت بحق أحد المحلات التجارية ذات السبق في الولايات المتحدة.

5.5 الاستسلام : إستراتيجية ينتعلها البعض

في الحقيقة وربما يفهم البعض مما سبق أن الفترة التي يمر بها العالم هي فتره تعنى الاستسلام للمخاطر وعدم القدرة على الإنتاج والإبداع. بل ربما يظن البعض أن ما يحمله الغد ربما أسوأ بكثير من اليوم، فالتحفظ والخطى الثابتة والقفزات المحسوبة هي ترنيمة الغد فالمجازفة في هصر إلا ثابت هو الموت المحقق. ودعني أقل لك هذا ليس هو الواقع فالظلام في طياته النور، والفشل في سماءه النجاح ولكن ربنا الأثري فكريا أين ذهب الشعاع الذي يراه الآخر.

وربما الأمثلة التي أودتها حتى تعلم عزيزي القارئ أن طريق النجاح لم وربما لن يكن دائما سهل الطي، قريب المنال.

6.5 إدارة المخاطر وتحليلها Assessment & Risk analysis

ولقد تناول مفهوم المخاطرة (Risk) العديد من الباحثين ومن أهم التعاريف هو:

- المخاطرة (Risk): هي إمكانية الأذى أو الخسارة لأي برمجيات، معلومات، معدات، وكل ما هو إداري، وكل ما هو مادي وقد يتصل بالموارد البشرية ضمن نظام معلومات مؤتمت أو نشاط معين.
- المخاطرة (Risk): هي مجموعة توليفية من احتمالية حدث وتبعات ذلك الحدث
- المخاطرة (Risk): هي أي تهديد لتحقيق أهداف المؤسسة. أو أنها احتمالية الأثر السلبي لأي ظاهرة أو فعل مستقبلي.
- المخاطرة (Risk): هي الاحتمالية الكمية للخسارة أو تحقيق عائد اقل من المتوقع.
- المخاطرة (Risk): هي إمكانية أن يحدث مستقبلا ما قد يسبب الأذى أو الخسارة

إن التعاريفات أعلاه كلها ترتكز على مبدأ الاحتمالية بالحدوث التي يغلفها الغموض ونسبية التحديد بالاعتماد على التخمين والتقدير الكمي. إن كل مؤسسة اقتصادية اليوم مهما كانت قوتها تعمل في بيئة تتضمن نسبة محددة من المخاطرة تعتمد على نوع النشاط الاقتصادي وقوة وكفاءة منظومات المؤسسة الاقتصادية وفعالية إدارتها. وبذلك فإن المخاطرة قائمة ومستمرة مادام النشاط الاقتصادي قائما ولا توجد مؤسسة اقتصادية قائما ولا توجد مؤسسة اقتصادية في معزل عن ذلك وخاصة في بيئتنا المعولة الآن.

إن ذلك قد يتطلب منا أن نتناول مفهوم تحليل المخاطرة (Risk Analysis) بالتعريف حيث تعرف بأنها عملية تحديد المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها نظام الأمان وتحديد احتمالية حدوث ذلك. الضرر الذي يمكن أن ينتج عنه والأساليب الاحترازية التي يمكن أن تحجم ذلك.

وهذا التعريف يشير مرة أخرى إلى أن الإدارة الفعالة عليها أن تبتكر الوسائل والأساليب والمجسات الفعالة لإجراء الفحص الدائم (scanning) للبيئة لتحديد تلك المخاطر.

1.6.5 تقسيمات المخاطرة (Types of risk)

من التقسيمات الأكثر شيوعا للمخاطرة هو الآتي:

1- **مخاطر الأعمال (Business Risks)**: وهي كل المخاطر المصاحبة لسوق أو صناعة تعمل ضمنها مؤسسة ما.

2- **مخاطر السوق Market Risks**: هي تلك المخاطر التي تصاحب كل التغيرات في ظروف السوق كالتذبذب بالأسعار، معدلات الفائدة ومعدلات الصرف.

3- **مخاطر الائتمان Credit Risks**: وهي كافة المخاطر المصاحبة لاحتمالات عدم استلام الدفعات الواجبة الدفع من المديونين (الزبائن).

4- **المخاطر العملياتية Operational Risks**: هي ذلك النوع من المخاطر التي تصاحب فشل النظام الداخلي بسبب المشاكل الميكانيكية (فشل المكينة) أو الخطأ الإنساني (الفشل في تخصيص الموارد)

5- **المخاطر القانونية (Legal Risks)**: وهي المخاطر المصاحبة لاحتمالية عدم تمكن (قدرة) الأطراف الأخرى الإيفاء بتعهداتهم التعاقدية.

أما (Simons) فقد قسم المخاطر التي تواجهها كل مؤسسة اقتصادية كما يلي:

1- **المخاطر العمليات (Operational Risks)**: وهي المخاطرة التي تشمل مراكز العمليات أو القدرات العملية أو الصناعية. ومن أمثلتها في الأجهزة والمعدات التي تضمن صحة دقة التصنيع.

2- **المخاطر المصاحبة لضعف الموجود الثابت أو تلفه**: وتتضمن التدهور في قيمة الموجود الثابت بسبب انخفاض احتمالية الحصول على تدفق نقدي من ذلك الموجود مستقبلا وبذلك أن الموجود فقد قيمته.

3- **المخاطر المصاحبة للتلف الطبيعي:** وهذه تشمل المخاطر الناتجة عن الكوارث الطبيعية مثل الزلازل والفياضانات والأعاصير والعواصف والحرائق.

4- **المخاطر التنافسية:** أن التغيرات البيئية يمكن أن تؤدى إلى تدهور قدرة النشاط الاقتصادي على خلق القيمة بصورة ناجحة تميز ما ينتجه من سلعة أو خدمة. ومصدر هذه المخاطر الداخلين الجدد المحتملين إلى السوق، المشترين والزبائن، السلع والخدمات البديلة، فمجهزي المدخلات والموارد المنافسة ضمن الشركات القائمة

5- **مخاطر الامتياز:** أن هذا النوع من المخاطر سيؤدى إلى الموت التدريجي للنشاط الاقتصادي لأنها قد تؤدى إلى تآكل قيمة النشاط كليا بسبب خسارة الثقة به نتيجة تناقص قيمته المادية بسبب فقدان السمعة الجيدة.

إن التقسيمات التي تم عرضها لأنواع المخاطر التي تواجهها مؤسسات الأعمال تشير إلى إما أن يكون مصدرها البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية وإن الإدارة الفعالة التي تعتمد أساليب الفحص والمراقبة المستمرة للبيئتين الداخلية والخارجية يمكنها أن تستخدم أساليب وقاية مناسبة لتفادى الآثار السلبية لتلك المخاطر أو تقليل تلك الآثار على أقل تقدير.

2.6.5 إدارة المخاطر Risk Management

إن إدارة المخاطر هي جزء مركزي من أي إدارة إستراتيجية في مؤسسات الأعمال. أن تركيز إدارة المخاطر ينصب على تشخيص ومعالجة المخاطر التي يمكن أن تواجه تلك المؤسسات وتهدف إلى تعظيم القيمة المتوقعة لكافة أنشطة المؤسسة الاقتصادية. أنها تقوم بإرشاد العاملين إلى إدراك ما هو محتمل صعودا (إيجابيا) أو نزولا (سلبياً) من العناصر البيئية التي تؤثر على المؤسسة ومن التعاريف الشائعة ما يلي:

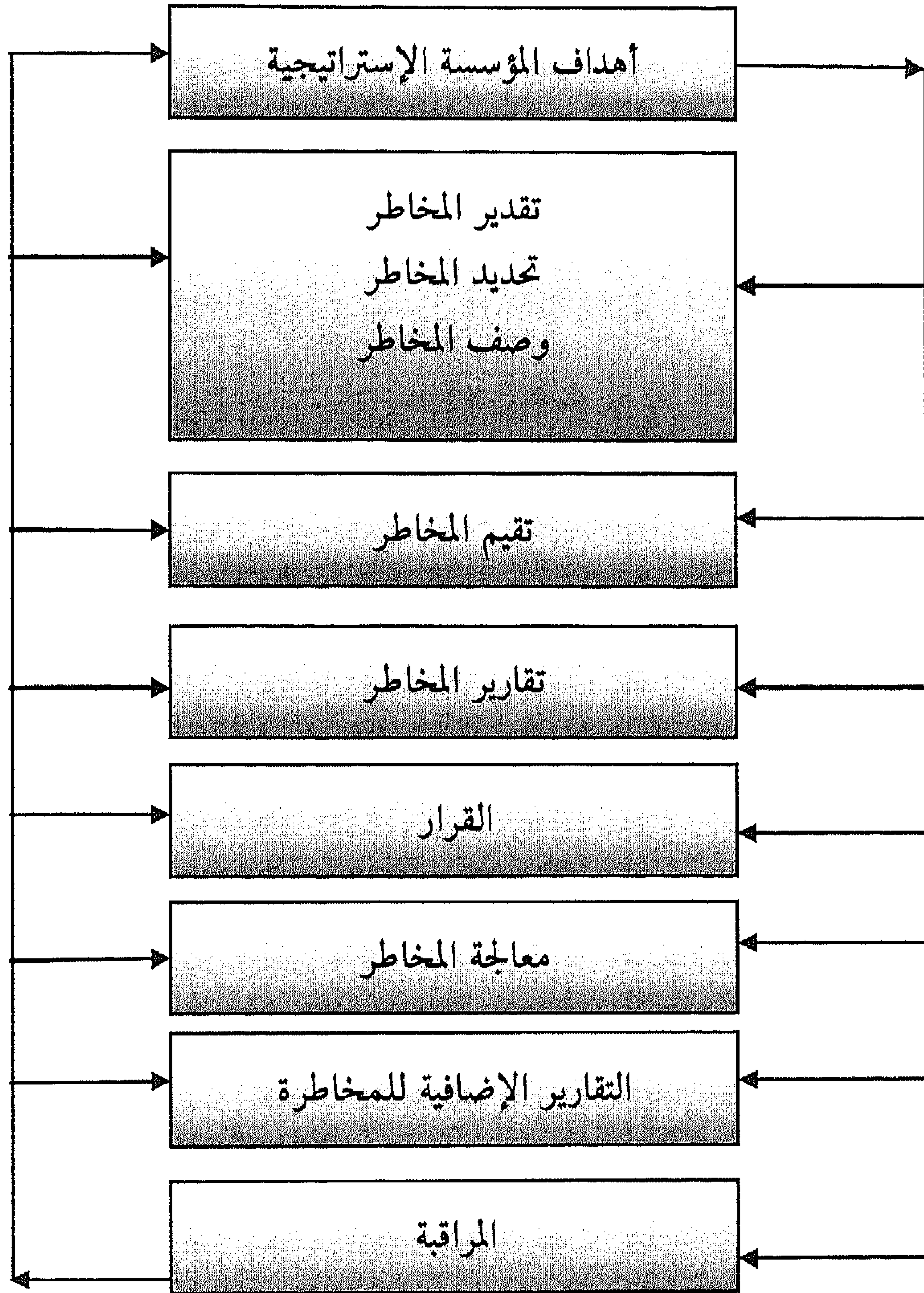
- **إدارة المخاطر:** هي عملية مستمرة لتقدير المخاطر المحتملة لمؤسسة ما وتحديد

مستوى الأمان المناسب عن طريق تحليل التهديد المحتمل وإمكانية حصول الضرر وافتقاد طرق السيطرة المناسبة وبالكلفة الفاعلة لصفات مستوى مقبول من الخطر.

- **إدارة الخطر:** هي عملية نظامية لتحديد وتقدير وتخمين المخاطر التي تواجه المؤسسة الاقتصادية واتخاذ الإجراء المناسب لوقاية المؤسسة من تلك المخاطر.
- **إدارة الخطر:** هي مدخل نظامي لإعداد أفضل إجراء عملي في ظل عدم التأكد وذلك بتحديد، تخمين، فهم، واتخاذ الفعل المناسب والتواصل مع المواضيع المتعلقة بالمخاطرة.

ويمكن من المناسب أن نعرض خطوات عملية إدارة المخاطرة كما بالشكل 1.5 أدناه.

الشكل رقم (1.5) مخطط عملية إدارة المخاطر



وهناك من صمم نموذج لإدارة المخاطر يربط بين الأثر والفعل المطلوب من إدارة المخاطر وكما يعرضه الشكل رقم (5. 2) أدناه.

الشكل رقم (2.5) نموذج إدارة المخاطر

الأثر	الفعل المطلوب من إدارة المخاطر		
معنوي	المطلوب إدارة متمرسة وكفوءة	وجوب إدارة ومراقبة المخاطر	وجوب تكثيف الجهد الإداري
متوسط	المخاطر ربما يمكن قبولها مع مراقبتها	جهود الإدارة تكون مفيدة	جهود الإدارة مطلوبة
قليل	قبول المخاطرة	قبول المخاطر ولكن	إدارة ومراقبة المخاطر
—	منخفضة	متوسطة	عالية
—	الاحتمالية		

إن ما يمكن استخلاصه من تعريفات إدارة المخاطر ومخطط إدارة المخاطر ونموذج إدارة المخاطر هو أن إدارة المخاطر عليها أن تراقب وتفحص وتتنبأ بالتغيرات البيئية المتوقعة وتخمين مواطن الخطر وصياغة الأساليب العملية لمواجهته.

3.6.5 تقدير المخاطر Risk Assessment

أن الركيزة الأساسية لعمله إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال هي تقدير المخاطر المحتملة ذات الأثر السلبي على نشاطات المؤسسة. كما استطاعت إدارة المخاطر أن تحدد تلك المخاطر بدقة وسرعة مناسبتين كلما نجحت في تحديد الأساليب الفعالة لمواجهة تلك المخاطر والحد من أثارها السلبية على نشاط المؤسسة الاقتصادية. وهنا لابد من عرض بعض التعاريف المتداولة في الأدبيات الإدارية المتاحة عن تقدير المخاطر ومن أهم هذه التعاريف التالية:

- تعرف المواصفات البريطانية رقم (1999: 7799) القسم (1) على أنها تقدير أو تخمين أثر التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمات الاقتصادية واحتمالية

وقوع الأثر السلبي لتلك التهديدات على المعلومات والتسهيلات ومعالجة المعلومات للمؤسسات الاقتصادية

- تقدير المخاطر: هو علم يرتكز على تقدير الأثر المحتمل للأخطار على نظام محدد في ظل حزمة من الظروف السائدة خلال إطار زمني معين.
- تقدير المخاطر: هي عملية تهدف إلى تقليل المخاطر إلى مستوى مقبول. وإن الوصول إلى مستوى صفري للمخاطر أمر لا يمكن تحقيقه.
- تقدير المخاطر: هي عملية تحديد المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها نظام الأمان وتحديد احتمالية حدوث أو وقوع ذلك الأثر فعلا وتحديد وسائل الحراسة والأمان الإضافية التي يمكنها تحجيم ذلك التأثير.

إن التعاريف أعلاه تؤشر أهمية تحديد التهديدات المحتملة والدقة في تقدير أو التنبؤ بأثر تلك التهديدات على المؤسسة الاقتصادية فكلما كانت إدارة المخاطر كفؤة وفاعلية في تحديد مصدر ونوع التهديد وتقدير إثارة السلبية على المؤسسة بشكل دقيق وتحسبي كلما كانت نسبة الضرر من ذلك التهديد خفيفة.

4.6.5 أسلوب تقدير المخاطر (Risk-Assessment Methodology)

هناك من يرى أن عملية تقدير المخاطر تتم وفق الآتي:

1- تقدير التهديد وتتضمن الآتي:

- تعريف التهديد
- تحديد موقع التهديد
- الاحتمالية المرجحة لوقوع التهديد

2- تقدير التبعات وتتضمن ما يلي:

- فقدان الرسالة، الحياة، العائد، أو الممتلكات
- فقدان القيم الرمزية

3- تقدير إمكانية وقوع الضرر وتتضمن الآتي:

- سيناريو الهجمة المتوقعة
- خصائص الموقع
- الموجودات الحرجة أو الحساسة (تحليل شجرة الخطأ)
- فاعلية النظام

4- إدارة المخاطر (اتجاهات الأعمال) وتشمل الآتي:

- إستراتيجية الوقاية
- المخاطر المقبولة (بمفهوم المنتصر وليس الضحية)
- إجراء التصنيف وامتصاص الصدمة
- التأثير على رأس المال والمزايا العملياتية

ولقياس وتحديد المخاطر كميا فقد أقترح Airmic معادلة المخاطر (Risk Equation) هي:

$$P_a \times C\ (1\text{-}\ P_E) = \text{Risk}$$

المخاطرة = احتمالية وقوع التهديد (PA) × التبعات المتوقعة للتهديد أو الخطر (C) × (1– مستوى كفاءة النظام للنشاط الاقتصادي (P_E)

وقد حدد الكاتب ثلاثة مستويات للمخاطر اعتمادا على النتائج الكمية التي يمكن الحصول عليها من تلك المعادلة وهي:

مستوى عالي للمخاطرة: (Risk = 0.9)

مستوى متوسط للمخاطرة: (Risk = 0.5)

مستوى منخفض للمخاطرة: (Risk = 0.1)

وهناك من وضع خطوات عملية بصيغة أخرى للتعريف بالمخاطر (Risk Identification) وهي كما يلي:

1- **حدد النقاط وضع الأطر**

- تعريف المشاكل أو الفرص، المجالات، الأطر (المؤشرات الاجتماعية، الثقافية، العلمية) وما يصاحبها من نقاط المخاطرة.
- تسمية الأشخاص الضروريين، الخبراء، والأساليب (كالسيناريوهات، عصف الأفكار وقوائم الفحص).
- إنجاز تحليل حملة الأسهم (تحديد إمكانية استيعاب المخاطر، موقف حملة الأسهم..)

2- **تقدير مناطق المخاطرة الأساسية**

- حلل الأطر، نتائج الفحص البيئي وتحديد أنواع ومستويات المخاطرة التي يجب الاهتمام بها.

3- **قياس الاحتمالية والأثر**

- تحديد احتمالية ظهورها، عرض احتمالية وأثر المخاطرة المقدرة، اختيار الأداة المناسبة.
- اعتماد كل المؤشرات العملية والعلمية.

4- **تحديد النتائج المطلوبة**

- حدد الأهداف والنتائج المتوقعة للمخاطر التي تم تصنيفها على المدى القصير والبعيد.

5- **تطوير الخيارات**

- حدد وحلل الخيارات المتاحة، الطرق الممكنة لتخفيض التهديدات وتعظيم الفرص، الطرق والأدوات.

6- **انتقاء الإستراتيجية**

- اختيار الإستراتيجية واستخدام معيار القرار المعتمد على النتائج وما ينشأ عنها من مشاكل أو فرص.

- طبق، وأيضاً كان ذلك ممكنا ومناسبا، الطرق الوقائية كوسائل لإدارة المخاطر الشديدة والتي لا يمكن التكهن بأذاها في ظروف حالة عدم التأكد.

7- تبني الإستراتيجية.

- طور واعتمد خطة مناسبة

8- راقب قيم وعدل.

في الحقيقة فإن تقرير عام 2025 ليس التنبؤ بمفهومه وهو قياس ما هو متوقع بناء على متغيرات معطيات الحاضرة "قدر ما هو آت في العقد المقبل وبعده، فضلا على التطورات المحتملة لشكل العالم من هلال رسم خريطة الأحداث قراءة التقرير يعزز المزيد من النقطة التي تحدثنا عنها من قبل فإن العالم يمكن أن تواجه اضطرابات المستمرة، والاضطراب، الفوضى والعنف. وهذه العوامل تؤثر على جميع أنحاء العالم بشكل مباشر وغير مباشر وتساهم في خلق بيئة التي من شأنها أن كبار رجال الأعمال لديهم للتعامل مع الشركات التي لا تزال قابلة للحياة على المدى الطويل.

كان هذا هو الحال في الهند على مدى ثلاثة أيام مرعبة في نوفمبر 2008، عندما قام المتشددين الإسلاميين المسلحين بشن متعدد الجوانب وذلك بين عيشة وضحاها في هجوم في مومباي، ونظرا لأن الهند المترامية الأطراف الأعمال رأس المال أكثر من 18 مليون شخص. الحجم الهائل والجرأة للهجوم كانت مذهلة. عصابات من الشبان المسلحين تسليحا جيدا هاجم اثنين من الفنادق الفاخرة، ومطعم، ومحطة السكك الحديدية الفاخرة. ومطعم، ومحطة السكك الحديدية، مركز ويهودية ومستشفى واحد على الأقل. تردد دوي إطلاق النار والانفجارات من خلال مومباى مع 179 شخصاً قتلوا 300 أكثر من أصيب، بما في ذلك العديد من الأجانب من أمريكا واليابان، وبريطانيا، فضلا عن ضابط كبير في مكافحة الإرهاب في مومباي. حتى كانت 100 رهينة بينهم اختيار الضيوف الأمريكية والبريطانية، وبدا أن تصعيد التوترات والهجمات في المنطقة المضطربة باعتبارها واحدة من دول البريك BRIC countries (البرازيل وروسيا والهند والصين) والتي بدأت في عام

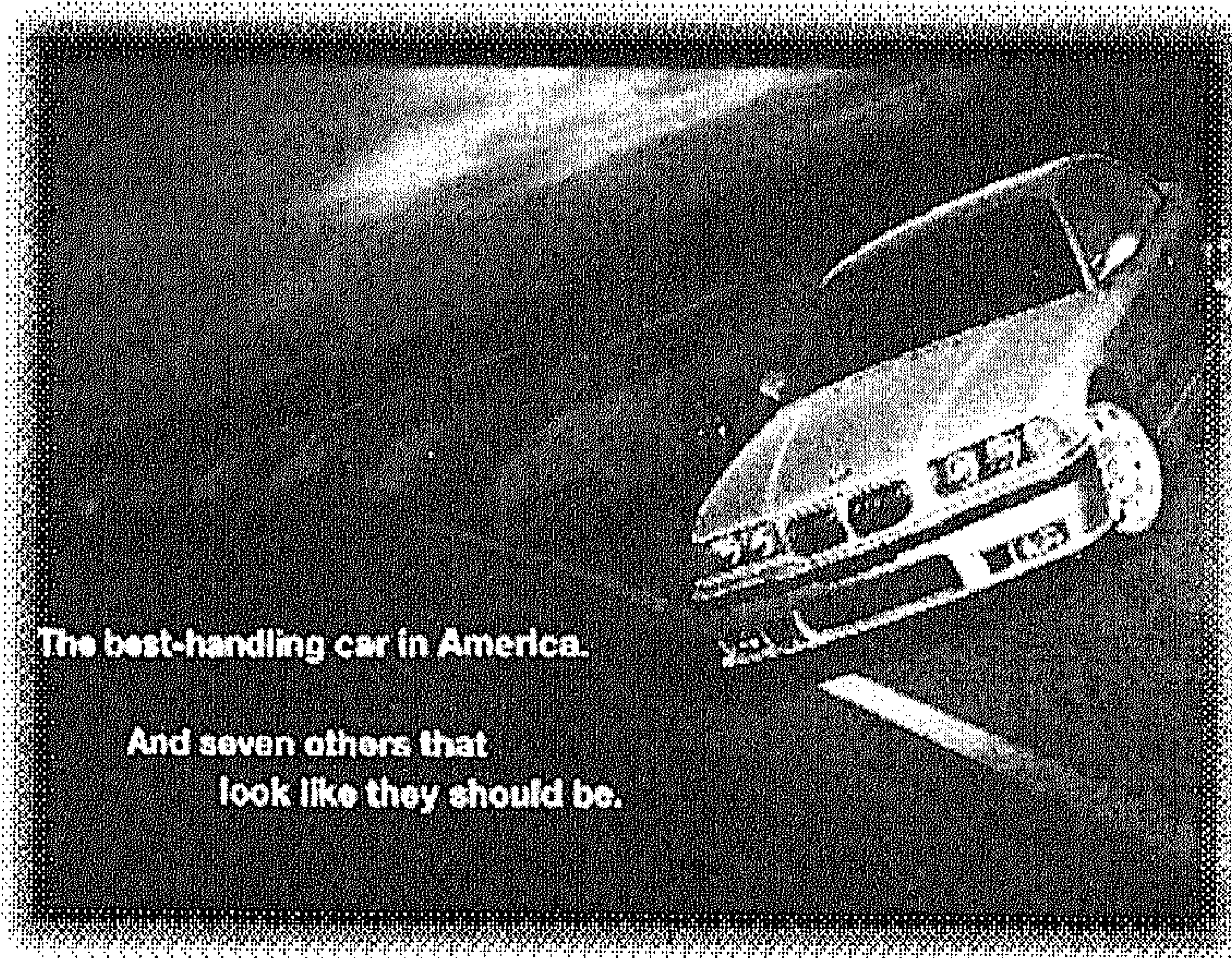
2001 والتي تحدث عن جولدمان ساكس Goldman Sachs رئيس الأبحاث الدولية بمؤسسة جيم أونيل أن الهند كانت على المسار السريع لإخراج نفسها لعقود من الركود الاقتصادي التي أحاط بها كالسوار قبل ضرب الإرهابين. الهند، وليس غريبا على الهجمات الإرهابية في السنوات الأخيرة أن توثر معظم الدول من البقاء على مسارها الاقتصادي بنفس الوتيرة. لكن للأسف الشديد، كما يتميز العالم اليوم بكثرة التشابك وهشاشة التكوين (البنية الاقتصادية) مما كان له ابلغ الأثر على أن ينتشر الفوضى الفيروسى (أن صح التعبير) ولهذا فإن الهند، وربما أن كامل منطقة آسيا، قد تترك لهوه يصعب التراجع معاها وخاصة أن الشركات الأجنبية تراهن لوضع استثماراته للخطر لتحقيق مبدأ "البقاء Survival".

شركة بي أم دبيلو ومبدأ البقاء:



في الحقيقة وربما كم ستتضح للقارئ كيف أن شركة مثل "بى أم دبيلو" استطاعت تطبيق مبدأ البقاء وهو ما خلق لها الريادة. وعندما نذكر أشهر السيارات العالمية مبيعاً وأداء وفخامة لا بد من أن تتقدم سيارة بى أم دبيلو، وهذه السيارة الألمانية التي حظيت بإعجاب العالم وبمكانة مرموقة، وفرضت نفسها على السوق

العالمى، كأكثر السيارات الرياضية فخامة، وهى كجارتها الألمانية الدودة "المرسيدس" من أكثر السيارات جاذبية لدى الجميع. مركزها الرئيسى يقع في ميونيخ في ألمانيا وقصتها تعود إلى العام 1917 وهى من أكثر الشركات المصنعة لسيارات السيدان والكوبية التى تباع في جميع أنحاء العالم، وتملك شركة روفر في بريطانيا، وتنوى استثمار 6 مليارات دولار خلال السنوات الخمس المقبلة في شركة روفر لسيارات مينى، أم جى ولاندلاوفر. كما أن حجم الشركة يكبر يوماً بعد يوم في عالم الدراجات النارية، وهى قريبة جدا منمنافسة هارلى دافيدسون ولديها استثمار مشترك مع شركة رولس رويس لصناعة محركات الطائرات. وعلى ارغم من كونها سيارة ألمانية فقد استطاعت أن تنافس السيارات الأمريكية واليابانية في السوق الأمريكية، وتبيع أكثر من 122000 سيارة سنوياً وأكبر مصانعها خارج ألمانيا يقع جنوبي كارولينا.



شعار شركة BMW يتكلم الكثير عنها، فهو يحتوى على الونين الأزرق والأبيض بشكل دائري متدافع، وهذه هى ألوان المقاطعة الألمانية بافاريا. بدأت قصة هذه الشركة العملاقة عندما أسس شخص يدعى كارل راب محلاً صغيراً يصمم من خلاله رسومات لمحركات الطائرات أسماه The Rapp Mottor

Company قرب ميونخفى ألمانيا. عمل فيه لمدة أربع سنوات ثم قرر تسميته العام 1917 Bayerische Motoren werke. واختصار الاسم هو BMW، وهو مصنع بافاريا للمحركات وبالانكليزية The Motor Factory Bavaria. واستفادت الشركة كثيرا خلال الحرب العالمية الأولى لانشغالها في تصميم محركات الطائرات الحربية فازدهرت أعمالها، ولكن نهاية الحرب العالمية الأولى قضت على هذا الازدهار ولم يعد هناك طلب على محركتها فغيرت الشركة اتجاهها وتخصصت في تصنيع الفرامل التى تستعمل في سكك الحديد حتى العام. 1930 ولكن في الوقت نفسه طرحت شركة بى أم دبيلو أول دراجة نارية لها العام 1923 و 1937 ودخلت شركة بى أم دبيلو عالم صناعة السيارات العام 1928 من خلال شراء شركة سيارات ألمانية تصنع السيارات الصغيرة، وكانت فاشلة نسبياً واسمها Fahrzeugwerke Eisenach مع بداية العام 1933، طرحت بى أم دبيلو سلسلة سيارات ناجحة كبيرة ورياضية جميلة. وفي ظل هذا النجاح الأخير أجبر هتلر الشركة على تصنيع محركات الطائرات في الثلاثينات، وهكذا توقفت صناعة السيارات كلياً العام 1941

عارض جوزف بوب أحد قادة بى أم دبيلو ، قرار هتلر فتم عزله، وهكذا تم إجبار شركة بى أم دبيلو على بناء مصانع داخل الدول التى احتلها النازيون، وتركز نشاطها على تصنيع المحركات والصواريخ إرضاء لرغبة هتلر التوسعية. تم تفكيك كل المصانع بعد خسارة ألمانيا للحرب العالمية الثانية، وأصبحت الشركة على مشارف الدمار الكامل، لعدم قدرتها على الوقوف بعد خسائر الحرب الهائلة وخسارة النازيين فلم تجد طريقاً لها للاستمرار سوى تصنيع أدوات المطبخ والحدائق ولكنها من خلال سياسات "البقاء" ودراسة الأسواق والقدرة التنافسية التى يتمتع بها الألمان أنفسها ومن خلال تطبيق إستراتيجيات الهندسة المتطورة وربما الإستراتيجيات التسويقية الديثة منها marketing for training simulation 3D، أصبحت واحدة من أكبر شركات السيارات في العالم بل واحتلت مكانة ربما لا يستطيع أحد الوصول إليها.

7.5 الاقتصاد العالمي : فقاعه أم حقيقة :



في الحقيقة كثي ما تساءلت هل الاقتصاد الدولي ومعطياته ما هو إلا "فقاعة" ليس لها جذور وقابلة للانهيار والتراجع في حالت حدوث انهيارات وما يتبعها من تداعيات أو هو اقتصاد متماسك يعمل وفقا لأسس ويبنى وفقا معايير، جزء كبير منها يبنى على ظواهر التنبؤ وما حدث في الماضي.

في الحقيقة هناك عدد وافر من أسباب عدم اليقين التي تجلب ارتفاعات حادة فضلا على زيادات التحديات التي تواجه قادة الأعمال في العقدين القادمين (في العقد المقبل وما بعده)، وفقاً للاتجاهات العالمية عام 2025 يمكنا توقع زيادة الاضطرابات في جميع أنحاء العالم ، فضلا على التغير السريع في القيادة السياسية في الأسواق الناشئة، السياسات والتحولات الرئيسية، وزيادة الصراعات المسلحة

سواء المحلية والحكومية الوطنية التخفيضات قي الميزانية وتأثير غير مباشرة في الأعمال في الحقيقة نحن نعيش في الأوقات المضطربة، وبلا شك فإنه هناك تزايد للأخطار علي الشركات من جميع الأحجام في كل مكان في العالم ومن ثم فإنهم يحتاجون لوضع استراتيجيات جديدة لحماية أنفسهم والاستفادة من الفرص التي تنشأ. هذا وأننا لن ننسى الألم والدروس التي حدثت من الانهيارات المالية لعام 2008 والتي ألزمت الشركات بإتباع إستراتيجيات أكثر حذر واعتماد عقلية "توقع الخطر a risk- oriented mindset" بل واضح على عاتق الحكومات تمرير قوانين من شأنها منع تكرار هذا النوع من الحوادث.

بل صار بحق "الرهن العقاري" أشبه بفقاعة والتي دفعت كثير من البنوك وشركات تكون أقل عرضة لبيع سلعهم وخدماتهم "مع بانخفاض المال" وسيتم رصد الممارسات الانتمائية بعناية أكبر لتجنب تكرار اقتصاد "بيت من ورق House Of Cards"

كتب رئيس مجلس إدارة أنتل السابق، أندى غروف، في أحد أفضل الكتب مبيعاتنا "فقد البقاء المذعور Only The Paranoid Survive" أن نقاط الانعطاف إستراتيجي "strategic inflection points" تحدث في جميع الشركات كنتيجة مباشرة للعوامل الخاصة التي تؤثر على الشركات. وهو الوصول إلى "نقطة الانعطاف الإستراتيجي" حيث أن الشركات القديمة والتي تتبع نفس الفكر عندما إستراتيجيتها القديمة لم تعد تعمل ومن ثم يجب استبدالها بواسطة إستراتيجيات جديدة ليصعد العمل إلى آفاق جديدة إذا فشل قادة الشركة للانتقال بنجاح طريقهم من خلال نقطة انعطاف سيصل بالشركة إلى Declines.

ومن هنا فلا تدع الغرائز الخاص بك أو ربما "جنون العظمة paranoia" أن تتناسى البقاء يقظ بل أكثر من أي وقت مضى لأنك لا تعرف متى الرياح القوية تأتي مفاجئة والتي قد تلقى بشركتك أو مجال عملك كله إلى الفوضى الغير مرغوب فيها.

في بعض الأحيان قد يكون الاضطراب طفيف نسبياً، أوقات أخرى يكون أكثر أثارة، مثلما حدث عند الانهيار المالي العظيم لعام 2008 وكان الجميع تقريباً يلهث للتنفس كما شهدت الأسواق السقوط الحر والذي لا يمكن التنبؤ بها والسيطرة عليه من يوم إلى آخر.

بل الغريب في الأمر وحتى الأكثر إرباكاً هو الاعترافات القاسية من قبل الشركات والحكومات كلما ظهرت الفوضى سيكون لديك قليلاً من ورقة توت لإخفاء a fig leaf to hide behind وراءه ما لم يمكنك توقع "وكأنه المبرر الذي يتحجج به الكثيرون" ذلك للرد بسرعة كافية لقيادة الشركة، للخروج منها بسلام.

في الحقيقة هناك واحد أكثر من أمر يجعل قادة الشركات "تتشنج Squirm": منها على سبيل المثال تزايد مستوى الشفافية التي يجرى الآن بصرف النظر عن أن شركتك مجرد ضحية من ضحايا الأزمة المالية العالمية في عام 2008 والغريبة "والمضحك" في نفس الوقت أن تكلفت العالم المساهمين في الاقتصاد الحقيقي تريليونات من الدولارات سواء من الضائع القيمة السوقية أو غيره، والذي ينعكس على عالم الصغيرة "عالم شركتك أو منظمتك" فالعالم الذي تعيشون فيه شركتك الآن تغير إلى الأبد والعديد من المستثمرين المؤسسات والقطاع الخاص فقدت ما يصل إلى نصف قيمتها في غضون أسابيع والتي تشمل بعضها المعاشات للموظفين وخطط الادخار، لهذا بدأت الآن للمطالبة بمستوى أعلى من الشفافية من الشركات والتدقيق من جميع أصحاب المصالح بل أصبح بالفعل على نحو متزايد. للمضي قدماً، وأكثر من قبل سوء أكانت العملاء، فضلا على والموظفين، وأعضاء مجلس الإدارة، البنوك، الموردون، الموزعين، ووسائل الإعلام والأعمال المالية والتي نراقب والإجراءات الخاصة بالشركات الأخرى أكثر بكثير عن كسب لترى كيف تدير الشركة أعمالهم في العديد من المستويات في ظل البيئة المعقدة التي نحياها.

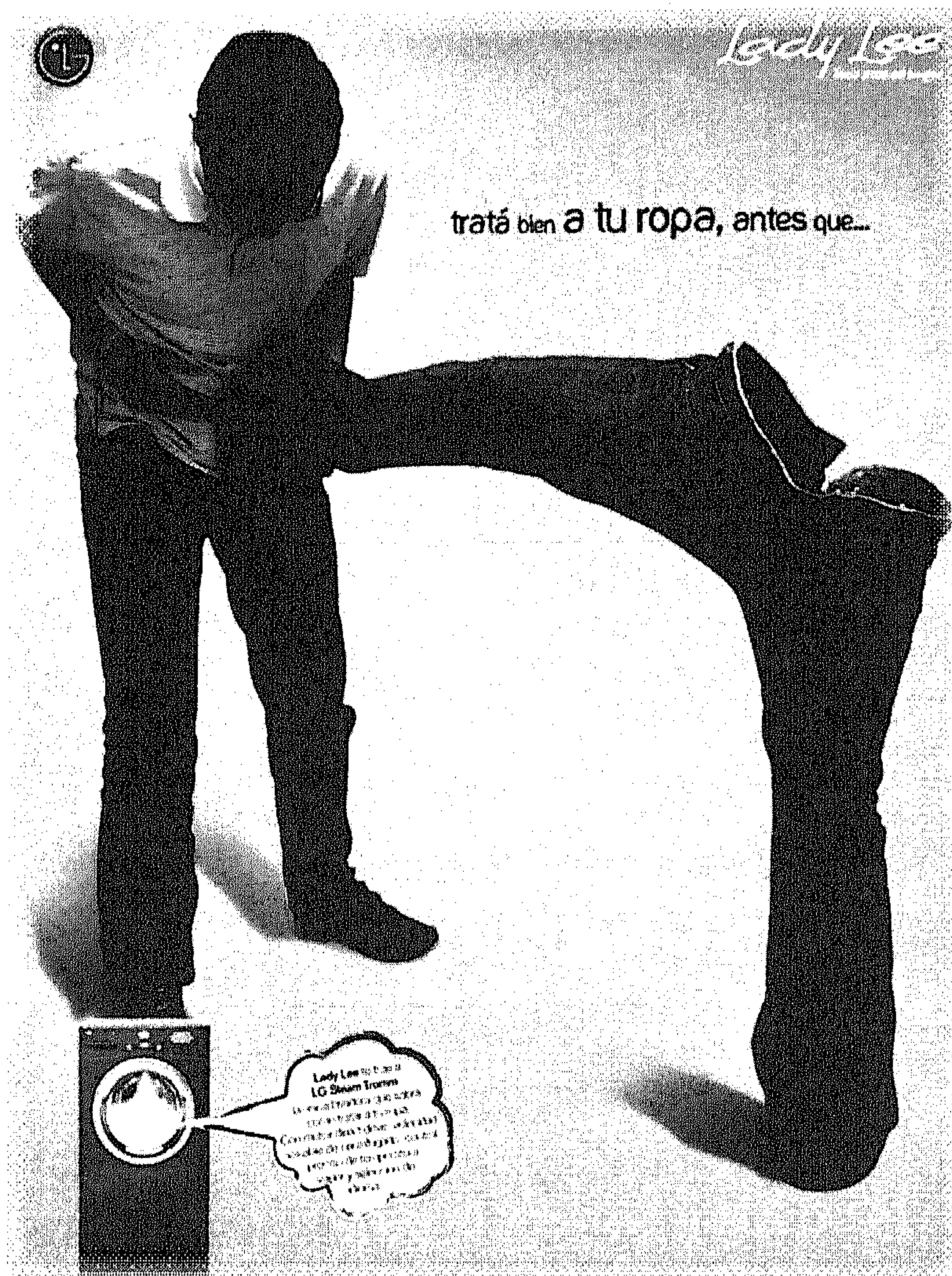
كذلك الاندماجات والتي اتبرها البعض أحد الآليات الحديثة للنمو والبقاء،

هي في حد ذاتها أصبحت أحد أدوات التراجع، فالاندماج مما لاشك هي النمو ودمج الأفكار والقدرات والإمكانيات ولكن الناحية الأخرى منها تعنى أن تعطل "القاطرة" في أحد أجزاء الاندماج تعنى تعطل المنظومة بشمولياتها. فالشركات متعددة الجنسيات "ذات الطابع الاندماجي" حين يحدث قصور في أحد الدول التي توجد بها أحد فروع الاندماج يؤثر ويلقى بظلاله بشدة على أجزاء الدول الأخرى المندمجة.

LG Group والاندماجات

كان ومازال مبنيا على أساس نريد أن نلفت انتباه العالم لمنتجاتنا، وعلى هذا الأساس وهذا المفهوم، تطورت الشركة من بداية متواضعة نسبيا لتحتل مكانة مرموقة ومهمة في عالم التجارة الدولية. ما هى إلا مجموعة شركات كورية جنوبية. وهى ثالث أكبر شركة في كوريا بعد شركتى - هايونداي - وسامسونغ - ومركزها سيؤول، وقد كان اسمها سابقاً Lucky Gold star وسميت بـ LG Group ولديها استثمارات ضخمة في الصين، اندونيسيا، بريطانيا. وطموحها أن تصبح مؤسسة لها اسمها الخاص بها كشركة- IBM- و- Coca Cola- تتألف المجموعة من حوالى 12 شركة متعددة ومختلفة النشاطات. نشاطها الرئيسى يعتمد على الكيميائيات، الإلكترونيات، الخدمات المالية والتجارية العامة. وبعد صدور أوامر للشركات الصناعية من الحكومة الكورية على تحديد نشاطها ركزت هذه الشركة على الالكترونيات وأجهزة الهواتف النقالة.

يعود تاريخ الشركة إلى الحرب العالمية الثانية عندما استطاع كو- أن- هيواى أن يتوصل إلى تركيبة بودرة للأسنان وبعدة فترة أسس Lucky Chemical Company العام 1947 لتصنيع كريمات للوجه، وبعدها الشامبو ومعجون الأسنان، ولم تمض فترة بسيطة حتى كانت الشركة الوحيدة في صناعة البلاستيك.. وبعد نجاحه أسس كو شركة تجارية العام 1953.



وفي محاولة لمنافسة اليابانيين أسس شركة غولد ستار العام 1958 لتصنيع المراوح بعده أصبحت الشركة الأولى في تصنيع أجهزة الراديو في عام 1959، والبرادات في عام 1965، والتلفزيونات عام 1966، المصاعد والسلالم الكهربائية عام 1968، الغسالات والمكيفات عام 1969بالإضافة لكونها شركة تكرير نفط في كوريا.

وقد ازدهرت أعمال Lucky Goldstar في الفترة ما بين 1962 و1979 بسبب العلاقة الوثيقة بين هيواى والرئيس بارك شونغ هي.



عام1992 شهد اندماجاً بين شركة غولد ستار وبين غولد ستار للالكترونيات. وفي السنة نفسها تم توقيع اتفاقية مع شركة سامسونغ وذلك لتخفيض مصاريف الأبحاث والتطوير، وفي العام 1994 وقعت شركة لاكى غولدستار اتفاقية مع حكومة - ساكا - في روسيا لتأهيل حقل - أولغا - للفحم.

وفي عام 1995 تحول اسم الشركة إلى LG Group وقد ترأسها بون موركوو والذي تخرج في جانعة أوهايو في الولايات المتحدة. وعمل الكثير للشركة وأوصلها إلى مرحلة مهمة . وهو يقول عن شعارها أنه يمثل وجهاً باسماً، وهو وجه كل من يشترى أو يستخدم منتجات LG Group وفي كلمة وجهها إلى موظفيه مع بداية العام1998 قال: "يجب أن نستخدم المصاعب والعقبات التى واجهتنا خلال عام 1997 والذي يعد من أصعب السنوات، ونعتبرها كفرص للتفكير والإبداع. ويجب أن نتعلم دروساً من الأخطاء، فهى تدلنا على ما يجب ألا نفعله ونعمل به. لذا يجب علينا تغيير بعض المفاهيم والعادات التى أدت إلى ما أدت العام 1997.

وفي العام 1996 أعطت شركة أبل للكمبيوتر الحق إلى LG Group بتصنيع بعض توابع الكمبيوتر. وبعدها أسست مع IBM شركة مشتركة لتصنيع أجهزة الكمبيوتر الشخصية مجموعة شركات LG Group ناجحة على الرغم من الضعف

الذي حصل لها، وعلى الرغم من التقلبات العديدة، وهى من الشركات التى خاضت مجالات شتى، وبقوة وعزم، وصلت مبيعاتها إلى 73 مليار دولار، ولديها 126000 موظف وعامل في 120 دولة.

8.5 ما هو اضطراب الأسواق ؟ What Is Market Turbulence

لفهم اضطرابات الأسواق وتأثيرها على الأعمال التجارية، فإنه يكون من المفيد مراجعة المفاهيم المتعلقة بالاضطراب في الطبيعة turbulence in nature، فضلا عن العلوم والفيزياء. يتميز الاضطراب في العالم الطبيعي بالسلوك العنيف أو التحريك الفوضوي. فالتفكير في الأعاصير وموجات المد البحري. تحديد خصائصها هي "العنف والعشوائية" وعدم القدرة على التنبؤ.

والاضطراب قلق دائما علماء الفيزياء لأنه من الصعب جدا في تصميم نموذج التنبؤ وعلى الرغم من التطور وقوة الحوسبة الفائقة.

1.8.5 نظرية الفوضى Chaos Theory

وقد وضعت نظرية الفوضى today. 4 Chaos Theory العلماء لدراسة كيف يمكن تتكشف الأحداث نظرا لحالة الأولية والافتراضات القطعية . فإنها يمكن أن تظهر لها تأثير صغيرة الأولية يمكن أن يؤدى في مراحل متقدمة إلى نمو الاضطرابات. وسلوك النظم الحيوية ونظم الدولة التي تتطور مع الوقت يبدو عشوائي على الرغم من أن الظاهر إنه لا عشوائية في بنية الأنظمة.

وفي 26 ديسمبر 2004، تسونامى كبيرة في المحيط الهندي والذي حدث نتيجة لمتلف في الهواء بعنف والمياه إنشاء حالة من الاضطراب والدمار في آسيا. وعلى الرغم من انه لا يشعر جسديا من قبل الأشخاص في سان فرانسيسكو أو في طائرة تحلق فوق شتوتجارت، وقد أفترض العلماء منذ فترة أن، في الواقع، هناك تأثير في عشرات الأطنان ومن على بعد آلاف الأميال.

وفي عام1972، قدم إدوارد لونز Edward Lorenz مؤسس نظرية الفوضى،

وفي كلمته التي ألقاها والذي طرح السؤال: "هل خلي أجنحة فراشة في البرازيل من إعصار في ولاية تكساس؟".

تأثير الفراشة عبارة تشير إلى فكرة أن أجنحة الفراشة أحدثت تغيرات صغيرة في الغلاف الجوي قد تكون في نهاية المطاف تغيير مسار العاصفة مثل تأخيره، وتسريعه، أو حتى من حدوث إعصار في موقع معين. وفقاً لهذه النظرية، فإن الفراشة لا خافق أجنحتها، فربما كان مسار الإعصار مختلف إلى حد كبير العلماء نتفق على أن فراشة يمكن أن تؤثر بعض التفاصيل من أحداث الطقس، بما في ذلك على نطاق واسع مثل أحداث .

الآن قد نسأل، ما يجب أن نفعله مع الاضطرابات في مجال الأعمال التجارية؟ لتبدأ، ويعرف الاضطراب الأعمال كما لا يمكن التنبؤ بها وتغييرات سريعة في بيئات المؤسسة الخارجية أو الداخلية التي تؤثر في globalness والذي يزداد ترابطاً جميع الناس، وجميع الحكومات، جميع الشركات، والجميع كل كيان في العالم، هي متصل دائما ومترابط على مستوى ما، وأي أثر وأي اضطرابات سيشعر بطريقة من قبل الآخرين في البيئة التي نحياها.

للتوصل إلى فهم كامل the magnitude لتأثير الاضرابات الشديدة، والفوضى المدمرة الناتجة عن قد ترك وراءه، ونحن بحاجة إلى أن ننظر إلى أشهر من عام 2008، عندما فقدت عدة تريليونات من الدولارات من قيمتها السوقية والتي تبخرت ببساطة الاقتصاد الحقيقي المنهار تاركين وراءهم المذبحة الاقتصادية وحتى بالنسبة لرئيس الولايات المتحدة حديثا وبقية العالم لتنظيف وإعادة بناء ما يصل، على الصعيد العالمي.

في الواقع، فإن زوال استثمارات بنك بير ستيرنز والتي يعود تاريخها إلى مارس 2008، ومنذ هذا التاريخ وبعده أنه من سبتمبر إلى أكتوبر 2008، في عالم الأسهم التبادلات الممزقة في أوائل أكتوبر P&S500، العريضة مؤشر البورصة في الولايات المتحدة، فقد 22 في المائة من قيمته في ستة بالمائة فقط من دورات التجارة.

وفي 24 سبتمبر 2008، قد رئيس مجلس الاحتياطي الاتحادي الأمريكي بن برنانكى فضلا على هنرى بولسون التماسا للكونجرس الأمريكي لدعم خطة إنقاذ قيمتها 700 مليار دولار (المعروفة رسميا بأسم Stabilization Act: 1424 HR الاقتصادية في حالات الطوارئ من عام 2008) على الرغم من جهود المجلس الاحتياطي الاتحادي ووزارة الخزانة، والوكالات الأخرى، وقال برنانكى للمشرعين، في الحقيقة الأسواق المالية العالمية لا تزال تحت ظروف غير عادية من التوتر.

وبعد عشرة أيام، وذلك في اجتماع طارئ دعا إليه رؤساء أكبر أربعة اقتصادات الأوروبية للتعامل مع الأزمة التي تلوح في الأفق، وذكر جان كلود تريشيه، رئيس البنك المركزي الأوروبي "لا شيء في الماضي يشبه ما نقوم ونراه حاليا هي في وجود الأحداث التي لم نر مثلها منذ الحرب العالمية الثانية هذه هو فترة من عدم اليقين استثنائية (أن) يدعو إلى استجابات من كل من القطاعين العام والخاص".

700 مليار دولار التاريخية لإنقاذ القطاع المصرفي في الولايات المتحدة الأمريكية والذي واكب من قبل ما قام به البنك المركزي الأوروبي من جمع 1.3 نريليون دولار لإنقاذ الصناعة المصرفية، وتليها مماثلة الإجرارات من قبل البنوك المركزية في استراليا وكندا واليابان وسنغافورة والعديد من البلدان. فضلا المجر وأيسلندا التي تسعى لمساعدات من صندوق النقد الدولي، وغيرها من المساعدات المباشرة من الأغنياء مثل دول مثل الصين وروسيا.

2.8.5 انعطافات وتخبط

لكن 29 سبتمبر، 2008، هو اليوم الذي سوف يعيش في المالية في الركود. وما إن انتهت حتى بدأت وول ستريت تغرق جلسة مذهلة مع خسارة كبيرة، مع مؤشر داو جونز الصناعي أكثر من 776 نقطة في غصون دقائق، من أكبر انخفاض من أي وقت مضى، بعد فشل مجلس النواب الأمريكي لتمرير خطة الإنقاذ. بقيت أسواق الائتمان شبه مجمدة، وكانت لا زالت البنوك ثمانية أيام متتالية خائفة على الإقراض، حتى البنوك أخرى. من الخسائر تقدر بنحو 2.4 ترليون دولار في ثروة

المساهمين. والشروط البنكية ذهبت من سيء إلى أسوأ فتكاليف الاقتراض بالنسبة للبنوك والشركات قفزت مرة أخرى مع سعى المستثمرين التعامل في سندات الخزينة، وعلى الرغم من علامات في وقت سابق أن الحكومة قد سعى إلى امتلاك حصص في الشركات المتعثرة في محاولة لوقف أزمة الائتمان إلا أن تكلفة الاقتراض ارتفعت للشركة الممتازة حتى وافقت IBM على دفع 8 في المائة الفائدة بقيمة 4 مليارات دولار من السندات على ثلاثين عاما، أي ضعف المعدل الذي تقترض الحكومة الاتحادية المال به. ومن ثم وفي 10 تشرين الأول انتهت فجأة عندما قام السوق بعمل Turn U صعودا وارتفع بأعلى نسبة مع داو DOW حتى وصلت حوالي 900 نقطة في أقل من أربعين دقيقة.

وقد هدأت المخاوف اللحظات التي عاشتها الولايات المتحدة، وما تبعها من موجة بيع للمجتمع المالي العالمي. فجأة ظهر الحديث السابق للأمم عن الفصل عن الاقتصاد الأمريكي والذي يبدو تهكمي إلى حد ما. والتقارير القائمة على نطاق العالم. الأسهم العالمية والتي قد انخفضت بشكل حاد في واحدة من أسوأ التداول في ثلاثين عاما، وعلى الرغم من الجهود الحكومية المستمرة

وفي 24 أكتوبر 2008، عندما انخفضت البورصات في العالم حوالي 10 في المائة في معظم المؤشرات حيث حذر تشارلز بين نائب محافظ بنك انجلترا من هذه الأزمة والتي قد تحدث مرة واحدة في العمر، وربما أكبر أزمة مالية من نوعها في تاريخ البشرية.

بين 3 و6 نوفمبر 2008، انخفضت الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي وخفض بنك انجلترا المركزي أسعار الفائدة إلى واحد في المائة.

بمعدل 1.5 في المائة إلى 3 في المائة، وخفض البنك المركزي الأوروبي الأسعار إلى 3.25 في المائة، وهو أدنى مستوى له منذ أكتوبر 13-2006.

وفي 24 نوفمبر 2008، بتكليف الحكومة الأمريكية لمجموعة سيتي جروب حيث اتفقا على تحمل معظم الخسائر المحتملة على قيمة 306 مليارات دولار من الأصول

عالية المخاطر وحقن20 مليار دولار من رأس المال الجديد، في إنقاذ أكبر بنك YET. 14 وخلال من 16 فبراير 2009 وقع الرئيس الأمريكي باراك أوباما خطة التحفيز الاقتصادي بالإضافة إلى الإسكان 75 بقية مليار دولار من ضمن حزمة التحفيز، في محاولة جريئة لإنعاش الاقتصاد الأمريكي والاهتمام بقطاعا رئيسيا يقوم عليه الاقتصاد الأمريكي المتعثر.

ومنذ ذلك الحين ونحن لاتزال تعانى ولا يمكن التنبؤ بما قد يحدث، وأيضاً تزايد الاضطرابات في عالم يزداد عولمة . ونقط الانعطاف وما يتبعها من تواتر متزايد، ورفع حصص لجميع الشركات والاستجابة إلى البيئة المتغيرة بشكل أسرع التناقضات التي تحدث وتتلخص مرات دورة الأعمال والاقتصادات النظرية المضطربة.

عندما وصفنا الاضطراب في سياق اقتصاد العادية مقابل اقتصاد الطبيعية الجديدة، ونحن هنا بحاجة لتحديد أفضل للواقع وما هي اقتصاد العادية في حقيقتها. طوال تاريخ العمل هناك كانت دائما مستويات الاضطراب سواء على المستوى الكلى (للاقتصاد الكلى، سواء أكان ذلك محلياً أو إقليمياً، أو حتى عالمية) وكذلك على المستوى الجزئي، أي على مستوى الشركات الفردية.

وقد عاش أصحاب ورجال الأعمال دائما مع مستويات معينة من الاضطرابات في الأعمال التجارية وهذا أمر طبيعي في حقيقته، وجزء من دوره الاقتصاد العادي. وفي الاقتصاد الطبيعي في الماضي كان هناك تقلب دائم لعدة سنوات وهي سمة أساسية أكثر 50 عاما من الماضي، ففي الحقيقة لقد وصلنا إلى الاعتماد على اثنين من التقلبات الأساسية التي تشكل علامة الاقتصاد العادي. الأول هو قدم وساق التي استمرت تاريخيا ما بين ستة وسبعة أعوام في المتوسط، في كثير من الأحيان المشار إليها بأسم سوق الثور bull market الثاني هو الانخفاض في السوق، واستمر في المتوسط عشرة أشهر، غالباً ما يشار إليها بأسم "السوق الهابطة bear market" أو في بعض الأحيان بأسم "تصحيح السوق market correction".

وكانت هذه التقلبات على نحو سلس إلى حد كبير ويمكن التنبؤ بها إلى حد ما في تحركاتهم، على الرغم من الانحرافات بعض الأسهم مثل انهيار السوق في 19 أكتوبر 1987، وهو التاريخ الذي يعرف أيضاً بأسم الاتنين الأسود Block Monday بحلول نهاية أكتوبر 1987، كانت جميع الأسواق الرئيسية في العالم قد تراجعت إلى حد كبير، استغرق الأمر سنتين فقط لمؤشر داو جونز للتعافي تمام و بحلول سبتمبر عام1987، وكان السوق قد أستعاد كل ما فقد في حادث عام 1987. خلال السنوات حتى اثنين من هذه انتعاش، في حين أن الشركات المنافسة مواصلة المعركة حالها دائما، وبمجرد أن بدأ الازدهار الاقتصادي، أصبح من كبير المتعاملين يثقون به، أن لم يكن إلى حد كبير فإنه يمكن التنبؤ به، ستواصل أسواق على قد وساق بلا هوادة ودون انقطاع إلى أن يحين الوقت كما يؤدى هذا التصحيح bear market المقبل ثم تبدأ دورة أخرى.

اقتصاد اليوم ومع تصاعد الاضطرابات المختلفة إلى حد كبير سواء اليوم وفي المستقبل المنظور، والاقتصاد الطبيعية الجديدة هو أكثر من مجرد الأوقات العادية صعودا وهبوطا في دورات الأعمال والتي، بعد كل شيء، وقد وجهت بعض القدرة على التنبؤ للشركات في المستوى الكلى لاقتصاد واليوم يمكننا أن نتوقع المزيد من الصدمات الكبيرة والمؤلمة في العديد من القطاعات، مما تسبب في ارتفاع مستويات المخاطر وعدم اليقين بشكل علم للشركات في الاقتصاد الكلي على حد سواء وعلى مستوى microconomic على رأس التحديات اليومية التعامل على الساحة التنافسية، والأعمال التجارية المعتادة دورات وقادة الأعمال في حاجة إلى الاعتراف بتيار متزايد من الاضطرابات الرئيسية والثانوية والتي تحدى للتخطيط لأعمالهم مع الاضطراب المتصاعد هو الوضع الطبيعي الجديد الذي يتحدى قادة الأعمال والحكومة من أجل فهم أفضل وبشكل كامل يجب أنشاء طرق جديدة وإستراتيجيات جديدة للتعامل مع المعطيات الجديدة إذا أردنا أن النجاح في السنوات المقبلة .

3.8.5 العوامل التي يمكن أن تتسبب الفوضى

يشهد العالم اليوم زيادة في الترابط والاعتماد المتبادل والذي يعنى المزيد من المخاطر لكل شركة ومن العوامل الحرجة التي تثير مخاطر الأعمال ما يلي:

- التقدم التكنولوجي وثورة المعلومات
- التكنولوجيات المدمرة والابتكارات
- ونهوض بقية العالم Rise of the Rest
- المنافسة الحادة Hypercompetition
- صناديق Sovereign wealth
- والبيئة
- تمكين العملاء

9.5 التقدم التكنولوجي وثورة المعلومات

تكنولوجيا المعلومات (IT) هي واحدة من العوامل الرئيسية الدافعة في عملية العولمة. التقدم منذ 1990 في أجهزة الحاسب الآلي والأجهزة والبرامج والاتصالات السلكية واللاسلكية والرقمية والتي أدت إلى نقل سريع للبيانات والمعرفة في جميع أنحاء العالم بأسره. ثورة المعلومات هو على الأرجح واحدة أكبر العناصر التي ساهمت في تشكيل الاقتصاد العالمي الجديد وذلك من خلال إنشاء العلاقات المتشابكة مع القدرة على ربط جميع الناس وعبر الشركات المتوسطة على شبكة المعلومات الدولية "الإنترنت" في العالم، حيث يمكن للمشترين والبائعين من البحث واستفسار والتقييم والشراء أو بيع من المسافات الطويلة. فلم يعد الناس بحاجة للحد من شراء أو البيع فقط لمنطقتهم المحلية. إضافة إلى التحديات بالنسبة لمعظم الأعمال وخاصة الكبيرة أو إرث الشركة Business legacy، فقد ولدت معظم الشركات العملاقة كبار المسئولين بها خلال الثورة الصناعية، ومن ثم فإن عليه إدارة شركاتهم الثورة الرقمية.

ونظرا لثورة المعلومات والتي بطريقة أو بأخرى ساهمت في مزيد من الاضطراب والفوضى هنا وقد حولت شبكة الإنترنت وعولمة التجارة إلى خلق طرق جديدة تماما للمشترين والبائعين لإجراء المعاملات، للشركات لإدارة تدفق مدخلات الإنتاج وتسويق منتجاتها، والعمل لشركات التوظيف والباحثين عن عمل للاتصال مع بعضها البعض من خلال وسائل الإعلام الجديدة، نشأت مواقع الانترنت والبريد الإلكتروني غرف الدردشة Chatting Rooms لوحات الإعلانات الإلكترونية، Blogs دبيلو، electronic bulletin boards. بينرس - إنشاء الناظم العالمي الذي يجعل من الأسهل بكثير للناس والشركات ذات المصالح المشتركة للعثور على بعضها البعض لتبادل المعلومات والتعاون من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة.

وقد كان الدافع وراء ثورة تكنولوجيا المعلومات العالمي من أحد الجوانب هو انخفاض السريع في زيادة التكلفة وسرعه في قوة المعالجة وذلك من خلال احدث التقنيات الرقمية كذلك مضاعفة الذاكرة والقدرة الحاسوبية التي تتطور بمعدل كل ستة أشهر تقريبا خلال العقدين الماضيين.

في النستقب فإن ستمثل المعلومات الدافع أكبر وسوف يكون "الحوسبة السحابية Cloud Computing تشير إلى البنية التحتية المعقدة المستندة إلى الانترنت المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات من قدرات والتي يتم توفيرها للوصول للخدمة وصول المستخدمين للخدمات الإنترنت وهو ما أطلق عليه لفظ "سحابة" والجميل في الأمر أن المستخدم ربما ليس لديه معرفة وخبرة.

10.5 السيطرة على التكنولوجيا الداعمة infrastructure

كما تحتضن تكنولوجيا المعلومات العالمية الإنترنت كمية متزايدة من النشاط باستخدام الحاسب مع التحرك إلى مركزية البيانات والتي يمكن الوصول إليها من أي مكان ومن ثم فإن IT أصبحت أكثر مركزية. ولكن كيف تؤثر على طريقة الناس في مزاولة العمل؟

وسوف تسمح هذه السحابة التكنولوجية الرقمية لاختراق كل زاوية وركن للاقتصاد والمجتمع، وخلق بعض الصعوبات والمشاكل والاضطرابات السياسية الاقتصادية المتزايدة للشركات للتعامل معها بالرغم من ظهورها من قبل بالفعل. ففي الحقيقة هذه التطورات قد لا تكون جديدة، ولكن الحوسبة السحابية سوف تسرع لهم.

11.5 السحابة الحاسوبية:

سيظهر التأثير على شبكة الانترنت والخدمات على المستوى الاقتصاد الكلى، والسحابية الحوسبة يجعل الشركات الصغيرة أكثر قدرة على المنافسة وسوف يساعد الاقتصادات النامية المنافسة مع الاقتصادات المتقدمة. وهذه العوامل تساهم وحدها إلى حد كبير في زيادة في الحقيقة فإن الحوسبة السحابية هي أحد الأمور التي تؤدى التوترات السياسية ولهذا ينبغي تنظيم بشأن بكيفية إدارة ذلك الحوسبة السحابية تنطوي على أنظمة الكمبيوتر الافتراضية والخدمات الإلكترونية التي لا تعرف حدود. borders. 19 وسوف تتجه الحكومات التواجد بطريقة أو بأخرى لتجنب فقدان السيطرة على شبكة الإنترنت، والتي سيخلق دائما المزيد من فرص الاضطراب والفوضى.

بشان السحابة الحوسبة كما يطلق عليها، وبالرغم من وجودها فإنه هناك مشكلة الأساسية التي قد تناولتها القليل من الخبراء اليوم على وهي تقاسم المعرفة sharing knowledge. والتكنولوجيا حتى الآن لم تحل مشكلة إيجاد الناس تبادل المعرفة بطريقة سهلة التي قد يظنها البعض. منها على سبيل المثال "الكأس المقدسة أو ما يطلق عليها holy grail" وهي واحدة من الأمور التي عجزت عن حلها Even Microsoft، على الرغم من أنه حاول مع Share Point. Microsoft ليشمل تقديم شير يستند إلى مستعرض التعاون ومنصة لإدارة الوثائق التي يمكن أن تستخدم لاستضافة المواقع ومنها الوصول المشترك مساحات العمل والمستندات، فضلا عن تطبيقات المتخصصة مثل الويكى وبلوق Wikis and blogs، من browser.

وفي الواقع، فإن القضية الحقيقية هي حتى الآن التعاون بأمان عبر جدران الحماية وبين الشركات وأصحاب المصلحة التي فيما بينهم الأعمال. وإن كان هدف تقاسم المعرفة كثرة أنواع المعارف وكيفية السماح فقط لكميات معينة من البيانات بالتداول والتي تعتبر أحد التحديات. المسالة المتبقية التي تلوح في الأفق قبل الأعمال التي لم يتم حلها هو أن من الاتصالات مقابل المعلومات. هذا هو في الواقع ليست بالمشكلة كما يعتقدها البعض لأن المعلومات والاتصالات متشابهين ومتماثلين، ومع ذلك فإن المشكلة لاتزال قائمة.

12.5 التقنيات التخريبية والابتكارات

في الحقيقة لست ممن وضع مفهوم التكنولوجيا التخريبية بل الجدير بالذكر انه تم أنشاء مصطلح التكنولوجيا التخريبية من قبل كلايتون كريستنسن Clayton M. Christensen وهو أستاذ الإدارة بجامعة هارفارد، الذي عرض له في عام 1995 بالمقالة عن، التكنولوجيات المدمرة: اصطياد الموجه The Wave والتي وصفها لاحقا في كتابه المبتكر: عندما تسبب التكنولوجيات الجديدة إخفاق الشركات الكبرى.

في كتابة اللاحق والذي يحمل عنوان "الحل المبتكر: إنشاء إدامة النمو الناجح Creating and Successful Growth Sustaining" والذي أستبدل فيه في نهاية المطاف "مصطلح التكنولوجيا التخريبية disruptive technology" مع المفهوم الجديد زهو: الابتكارات التخريبية disruptive innovation" لأنه أدرك بأن تكنولوجيات قليلة هي في جوهرها تشتمل في طياتها على عنصر التخريبية وقد أدرك أن نموذج الأعمال التكنولوجي يمكن أن يخلق تأثير التخريبي disruptive impact ومن هنا لايزال مفهوم التكنولوجيا التخريبية يحتاج إلى تحديد جذري لمفهوم التقنية. في الحقيقة العالم جوزيف شومبيتر وأستاذ الاقتصاد بجامعة هارفارد كان اه بحث رائد على كيفية إحداث ابتكارات جذرية تؤدى إلى "التدمير الخلاق" والتي تكون ضرورية للاقتصاد الدينامية.

التكنولوجيا التخريبية أو ما يطلق عليها الابتكار التخريبي، وهو مصطلح يصف الابتكار التكنولوجي والمنتجات والخدمات والذي يستخدم التخريبية إستراتيجية بدلا من "التطور" أو "الحفاظ على" إستراتيجية لتعريف الحالية للتكنولوجيات أو المنتجات المهيمنة في الوضع الراهن في السوق. وقد تبين للمجتمع العلمي أن معظم الابتكارات التخريبية هي أقلية في حد ذاتها إذا مقارنة بالابتكارات التطورية، الذي يعبر عن ابتكار أداءً على للسوق. ولذا فإن الابتكارات التخريبية الحقيقية هي نادرة.

أساس الابتكار التخريبي في حقيقتها هي انه يخلق تغيرات مثيرة والاضطراب لجميع المشاركين قبل استخدام تلك التقنيات وما حدث من تغيرت التقنيات. بعض التكنولوجيات المدمرة على السنة الخامسة القادمة والتي ستشتمل على السحابة الحوسبة والحوسبة السياقية، الافتراضية والحوسبة النسيج، والواقع augmentive، والشبطات الاجتماعية والبرامج الاجتماعية. التكنولوجيا التخريبية والتي لديه القدرة على أن تكون في نهاية المطاف "تغير قواعد اللعبة" التي يمكن أن تخلق الفوضى في الصناعة بالكامل، وخاصة بالنسبة للشاغلي الذين لم يعطوا الالتفات إلى الاضطراب حتى فوات الأوان.

كريستنسن يميز اضطراب المنخفضة Low-end disruption والتي تعنى أن العملاء المستهدفين في شريحة من السوق الذي لا يحتاجون إلى جودة الأداء الكامل خاصة إذا ما قورنت بالعملاء في مستوى مختلف من السوق high end of the market، "واضطراب السوق الجديدة new market disruption" والتي تستهدف العملاء الذين لديهم احتياجات والتي لم يحصلوا عليها سابقا أو بصورة كافية.

في الحقيقة فإن كريستنسن أوضح انه من المسلمات أن "اضطراب المنخفضة Low-end disruption" تحدث عندما يتجاوز معدل تحسين المنتجات معدل توقعات العملاء بمعنى أخر عندما تتجاوز أداء المنتج احتياجات شرائح من العملاء. هذا مع ظهور التكنولوجيا ودخولها الأسواق والتي تنعكس في مرحلة ما علي أداء المنتج.

في الحقيقة عندما يحقق "التكنولوجيا المضطربة" ميزه نسبية لدى العملاء من خلال المنتجات، فإنه بالتبعية يتم الشروع في استغلال التكنولوجيا من اجل تحسين هامش الربح وعادة ما يتحرك السوق صعودا يتم للتركيز على العملاء بحيث يكون أكثر جاذبية ومربح. في نهاية المطاف فإن التكنولوجيا الهدامة تقلص إلى أصغر الأسواق ربحية وأخيرا يلتقي كل من مطالب الجزء الأكثر ربحية أهداف القيادة في لكي تشغل السوق تماما.

على سبيل المثال فإن أنظمة النشر المكتبي في وقت مبكر كانت لا تطابق أنظمة المهنية الراقية وخاصة في عنصر الجودة. ومع ذلك، انخفاض تكاليف النشر المكتبي وسهولة استخدامها وجودتها مقارنة بعنصر التكلفة فأصبحت في نهاية المطاف مكنتهم من المباراة، لأنها أصبحت تنافسية على نحو متزايد. ووفقاً لكريستنسن فإن اضطراب السوق الجديدة يحدث عند دخول منتج جديد لشريحة من السوق الجديدة أو الناشئة التي لا يتم التعرف عليها من جانب المسئولين الموجودة في هذه الصناعة. على سبيل المثال، عندما وكان نظام التشغيل لينكس (OS) لأول مرة، ونتيجة لانخفاض في الأداء مقارنتا بأنظمة التشغيل الأخرى مثل يونيكس وويندوز NT لكن OS لينكس هي رخيصة مقارنة Other. After سنوات من التحسينات المستمرة، يتم تثبيت لينكس الآن في 86% من supercomputers الأسرع في العالم.

في الحقيقة فإن المعارك التكنولوجيا مدمرة، والاضطرابات عادة الفوز دائما لشاغلي التكنولوجيا في هذه الصناعة سبب واحد هو التفاوت في الحوافز والقيم المالية. وقد نرى المضطرب disrupter فرصة ضخمة، في حين يرى شاغل incumbent واحد أصغر من ذلك بكثير. فعلى سبيل المثال قي البداية قد تجد البعض الهجر وربما مغادرة السوق في حالة عدم رضاء العملاء وهو ما يطلق عليه Incumbent Leave بينما يرى هؤلاء " المضطربون Disrupter " أنفسهم أمام فرصة حقيقة لاستغلالهم من خلال كسب ثقة بعض العملاء ومحاولة بناء جسور الترابط مع العملاء المتوقع "وخاصة الذين تم فقدهم من قبل بعض الشرائح الأخرى".

13.5 الانقسامات في المنتج

وهناك سبب آخر اضطرابات ضد شاغلي الفوز عادة هو في الحقيقة يتم من قبل الشركات الحالية الناجحة وذلك من في انقسامات المنتج، حيث أن managers تراقب عن كثب المنافسين المعروفين والعروض المقدمة سواء من يقبل المنافسين ودرجة قبول العملاء للتأكد من أن منتجاتها تحتفظ بنفس الشريحة، هذا وإن كان ظاهره جيد إلا أنه ينطوي على ضعف لمتأصل في الشركة الحالية بسبب السلوكيات التقليدية مثل تحدث السلوكيات وليس فقط بين للمنتج، ولكن في كل تقسيم المنتج كذلك لا يكفى التواصل مع التصميم والتطوير والإنتاج، وقد أمتد الأمر إلى التسويق والمبيعات، وتطوير الأعمال هذه المنظومة في حقيقتها لها تأثير وعواقب وخيمة تؤثر على التشغيلات التجارية مثل سفينة التي تسير بخطى بطيئة بدلا من قارب سريع الحركة تعاون.

عندما هاجم من قبل disrupter، فإن أول رد فعل من قبل المسؤولين التنفيذيين في شركات التكنولوجيا يكون عادة الحماية مواقعهم التسويقية والمحافظة على نماذج الأعمال المربحة. ويكون رد الفعل الضمني " إغلاق عينيك، وربما أنها سوف تذهب بعيداً "، أحيانا فإنه لا يذهب بعيدا، ولكن عادة لم يكن كذلك، ثم تليها الفوضى.

حيث يتبارى الشركات لخفض الموظفين للمحافظة على مستوى الربحية وتدخل في نفق من الجدال والذي بحق قد يعصف بتلك الشركات في حين انه من الممكن للعميل أن يعتمد في الواقع الجديد التكنولوجيا التي يمتلكها disrupter.

على سبيل المثال، فإن شركة مايكروسوفت تعلم بيقين أن برنامج الجدال الالكترونية يعتبر من أفضل الجداول الالكترونية في العالم من ناحية أخرى، فإن شركة جوجل "بافتراض أنها disrupter" بالنسبة لشركة مايكروسوفت، بما لديها محرر مستندات Google المكتب، بما في ذلك جداول البيانات جوجل مجانا، وخاصة ما يدفع الناس إلى اليأس عند محاولة نقل الملفات من الكمبيوتر القديم إلى

الكمبيوتر الجديد، أو أن العديد من مستخدمي أكسل تحتاج إلى دفع المزيد من المال لا تزال لشركة مايكروسوفت للحصول على أحداث إصدار Excel. 28 وبالتالي وفي نهاية المطاف فإن شركة جوجلان تكتسب ميزة تنافسية جديدة على حساب شريحة شركة مايكروسوفت وبالتالي فرصة لغزو السوق.

14.5 اطفوا فوق الجميع The Rise Of The Rest

وبدأ فصل جديد في تاريخ الاقتصاد العالمي، حيث كانت فإن الولايات المتحدة، والى حد القارة أوروبا، والتي لمتعد تلعب أدوارها المهيمن السابق. وتبدأ عملية إعادة توزيع المال والسلطة في جميع أنحاء العالم، بعيدا عن الولايات المتحدة والدول الأوروبية ونحو البلدان الغنية بالموارد والدول الصناعية في آسيا وبقية العالم الناشئ، وكانت جارية لسنوات إلا أن الأزمات المالية في عام 2008 تسارعت عملية فقط.

نيوزويك فريد زكريا يتحدث ببلاغة وبضيق عن القلق الأمريكية الجديد: القلق الأمريكي من شيء أعمق من ذلك بكثير، فالأمور لمتعد قاصرة على صناعة أو عنصر بعينه قدر ما هي أصبحت تشغل كل جوانب الحياة في كل صناعة تقريبا، في كل جوانب الحياة، فإنه يشعر ويجرى مثل أنماط من الماضي المجمعة. ولأول مرة في الذاكرة الحية، في الولايات المتحدة.

الدول لا يبدو أن يؤدى هذا الدور التي كان من المفترض أن تقوم بها في الماضي، فالأدوار اختلفت والقيم تباعدت والمعايير تلاشت.

يرى الأمريكيون أن عالم جديد قادم إلى حيز الوجود، ولكن يخشى من أن يكون أحدهما تتشكل في بلاد بعيدة وPeople الأجنبية ما يستدعى زكريا "نهوض بقية العالم" يشهد على الاضطرابات والفوضى التي تسببها واحدة من الأكثر إلحاحا جديدة القوات الصاعدة في العالم قوى السوق الناشئة، وأبرزها BRIC بلدان (البرازيل، روسيا، الهند، الصين) والبلدان في Cashrich الشرق الأوسط. زكريا يكتب أيضاً أن العالم الآن دخول "التحول إلى قوة عظمى الثالثة في التاريخ الحديث".

كان أول ظهور The Western العالم، حوالي القرن الخامس عشر القرن، والتي أنتجت العالم كما نعرفه الآن، العلوم والتكنولوجيا والتجارة والرأسمالية، والصناعية الثورات الزراعية. والذي أنعكس أيضاً على رد الفعل السياسي الذي طال أمده هيمنة دول العالم الغربي. أما التحول الثاني الذي حدث في السنوات الأخيرة من القرن التاسع عشر كان صعود الولايات المتحدة بفكرها الصناعي، سرعان ما أصبح أقوى دولة في العالم ، أقوى من أي تركيبة المحتملة لدول أخرى لمشاركة عشرين عاما، والحالة أمريكا القوة العظمى في كل مجال وقد تم إلى حد كبير دون منازع، وهو شيء لم يحدث أبدا هذا ما قيل في التاريخ، على الأقل منذ سيطرت الإمبراطورية الرومانية العالم يعرف من 2000 سنة مضت. خلال هذه "باكس أمريكانا Pax Americana" وتسارع الاقتصاد العالمي بشكل كبير وهذا التوسع هو المحرك وراء السلطة العظيمة الثالثة.

في أعقاب الأزمات المالية العالمية التي أعقبت في وقت واحد تعطل السوق العالمية الأسهم في أكتوبر 2008، والصين التي أعلنت في البداية نفسها بعيدة نسبياً. على الرغم من الاعتماد العميق علي السوق الصينية منها على أصبحت الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا واضح، الصين ذات النمو المرتفع تباطأ هي الأخرى. واضطر قادة الحكومة الصينية إلى سن خارطة مالية 585 مليار دولار لتحفيز الاقتصاد. وبعد ذلك بعد أسابيع قليلة، في عرض جرئ من قوتها الاقتصادية الجديدة عندما حضر زعماء الاقتصادات الأعلى والعشرين في العالم من الطوارئ In Washington.

اجتماع لمناقشة إصلاح الأسواق المالية في العالم والحصول على تعهدات من أكبر الاقتصادات تخصيص المال لا لنقد الدولي المقترحة صندوق القروض الطارئة(IMF) صندوق للبلدان التي تواجه صعوبات في بكين قاوم دعوات لمندوبي البلدان النامية على المساهمة للصندوق. بدلا من ذلك، دفعت الصين للبلدان النامية نفسها ، خاصة إلى HAVEMORE تأثير في صندوق النقد الدولي والهيئات العالمية الأخرى. يعتقد كثير من المحللين ويقول صندوق النقد الدولي زيادة في بكين

قد تكون السعر للمساهمة الأموال "النمو المطرد والسريع نسبيا في الصين هو في حد ذاته مساهمة مهمة في المالية الدولية الاستقرار والنمو الاقتصادي العالمي"، الصين الرئيس هوجين تاو وسائل الإعلام الرسمية قال في الصين، حاليا في العالم ثالث أكبر اقتصاد مع أكبر احتياطيات النقد الأجنبي، كما لم سر تطلعاته النظام المالي العالمي وهذا أقل تهيمن عليها الولايات المتحدة وفي currency. with لها 9.1 تريليون دولار في الاحتياطيات النقدية، والصين جانبا إلى جنب مع آسيا وأوروبا الأخرى البلدان الأعضاء الاجتماع (ASEM)، الخطط التي لتأسيس صندوق بقيمة 80 مليار دولار بحلول منتصف عام 2009 لمساعدة البلدان الآسيوية المتعثرة مع السيولة المشاكل وهي تشبه خطة اتفق سابقا في مايو 2008 من قبل ASEM. 32 ومع الجزء الأكبر من الأموال القادمة من الصين و سيكون له القدرة على WIELDMORE النفوذ. دول البريك والشرق الأوسط وتحقيق الاستقرار الآن الاقتصاد العالمي والاستهلاك في هذه السوق الناشئة الرائدة تواصل الاقتصادات لتعويض التباطؤ في الولايات المتحدة الدول وأوربا. خلال الأشهر المضطربة من عام 2008 عندما والبنوك الأمريكية والأوربية تغرق في الأسواق المالية، والجدير بالذكر أن عدد من الشركات من الأسواق الناشئة الظهور في التصنيف العالمي في مجلة فورتشن 500 في العالم أكبر تفاخر الولايات المتحدة الشركات لا تزال تنمو، 153 فقط في 2008 ، انخفاضا من 162 في عام 2007، أسوأ أداء في أكثر من كام كتب هارولد سيركين في كتابه، شمولية: التنافس مع الجميع من كل مكان لكل شيء: تخيل 100 شركة من دول Third World السابق مع الإيرادات المجمعة في تريليونات دولار، أصبحت أكبر من الإنتاج الاقتصادي الإجمالي للعديد من البلدان المنافسة لكثير من الشركات الأمريكية الأوروبية للفضاء العالمي الجديد. تخيل عدة مئات من هذه الشركات.

الآن تبحث في المستقبل فالولايات المتحدة، والاتحاد الأوروبي، الشركات اليابانية وشركات أخرى موجودة والمنافسة الأسواق نضجت ليس فقط مع بعضها أخرى، ولكن مع الشركات الصينية ومع قدرة تنافسية عالية في أسواق جديدة منها:

الأرجنتين، البرازيل، وتشيلى. ومصر وهنغاريا والهند وإندونيسيا وماليزيا، المكسيك وبولندا وروسيا وتايلاند وتركيا وفيتنام، وأماكن كنت أبدا والشركات من جميع هذه البلدان ستخلق قوة شراء في طريقيهم إلى العالمية. فعلى سبيل المثال فورتشن 500 مع الاستحواذ على سبيل المثال بدوايزر "Budweiser" من أبرز الشركات - العصير الغربية مع ذوى الخبرة من فوق الإدارة العالمية والمحلية وأنشئت من العلامات التجارية العالمية. ولكن الغريب في الأمر فإن شركات المنافسة في الأسواق الناشئة مثل بتروبراس البرازيلية و In Bev، شركة جازبروم الروسية وسيفرستال الهند ريلاينس وتاتا، ولينوفو وهواوي الصينية والتي لديها القدرة على خلق الفره في ظل البيئة المضطربة والمتأرجحة بزيادة الاضطرابات والاختلالات. هذه الشركات تنمو بوتيرة قياسية وتيرة قد تسبق فيها الشركات الغربية الأخرى والتي كما سيزيد من الركود العالمي يأخذ أكبر عدد من الشركات على في أمريكا الشمالية وأوروبا من مقارنتا بتلك الاقتصادات الناشئة. في الواقع في عام 2008 فإن عدد من الشركات في الأسواق الناشئة على لائحة فورتشن 500 العالمية سكتون 63 معظمهم من دول بريكس بزيادة 1-30 في عام 2003، والتي ومن المقرر أن يرتفع بسرعة. استنادا إلى الاتجاهات الحالية والناشئة:

وسوف تكون الشركات مسؤولة عن ثلق السوق في قائمة فورتشن في غضون عشرة وسوف تستمر الشركات الأسواق الناشئة للاستفادة من الفوضى الناجمة عن تغير ميزان الاقتصادي والسياسي وما يتبعه من تغيير قوة في العالم. هذه الشركات الطموحة للغاية والعدوانية سوف تفعل كل ما يتطلبه الأمر للفوز على المنافسين من البلدان المتقدمة، وكما هو في الاقتصادات المتقدمة حيث معظمها يجنى أرباح قوية. هذه الارتفاع، سوف تفعل كل ما في وسعها للوصول إلى المكانة التنافسية وللعملاء لبعض الشركات المتعددة الجنسيات القومية وبالتالي فإن دور Disrupter والقدرة على التعامل في وقت الأزمات سيتم تفعيله من جديد.

14.5 المنافسة الحادة Hypercompetition

HYPERCOMPETITIONيحدث عندما التكنولوجيات والعروض الجديدة هي في حالة تغير مستمر حتى أن المعايير والقواعد بشكل كبير، مما ادى إلى مزايا تنافسية والتي لا يمكن أن تكون مستدامة Sustain ويتميز هذا الأمر تنافسية التحركات المكثف والسريع، والتي must competition التحرك بسرعة ببناء مزايا جديدة والتي انعكس هلى تؤدي كأحد نتائج Hypercompetition وذلك من خلال البحث عن منتجات بديلة أكثر جاذبية، والعملاء أكثر تباين الأذواق، ورفع القيود، واختراع نماذج عمل جديدة للجميع المساهمة في التوازن الهيكلى، تراجع الحواجز لدخول السوق، وهي عوامل في مجملها وصل إلى مفهوم Hypercompetition.

ريتشارد D. Aveni، أستاذ إستراتيجية العمل في كلية دارتموث للإدارة، ومؤلف كتاب Hypercompetition: إدارة ديناميكية المناورة الإستراتيجية، ويرى بأن ميزة المنافسة لم تعد مستدامة على المدى الطويل. فكلما تم إنشاء ميزة، تآكلت ودمرت من خلال المناورة الإستراتيجية تلك الشركات التي تعطل الأسواق وتتصرف كما لو لم تكن هناك حدود لدخول الأسواق وأنه ليس هناك قواعد للعمل في الأسواق. فالطريق نحو الفوز اليوم تقييم تنافسية الشركة في السوق الحالي.

1- رضا أصحاب المصلحة Stakeholder satisfaction هو مفتاح الفوز في ديناميكية التفاعل مع المنافسين.

2- الكهانة الإستراتيجي Strategic soothsaying هو عملية السعي إلى الجديد من المعرفة للتنبؤ ما يريد العملاء في المستقبل.

3- السرعة Speed أمر بالغ الأهمية للاستفادة من الفرص والرد على الهجمات المضادة من جانب المنافسين

4- مفاجأة Surprise يعزز قدرة الشركة على المنافسة والصاعقة لبناء موقف متفوقة أمام منافس.

في عصر الاضطراب، وتحول البيئة تنافسية بشكل كبير من شاغلي الوظائف التي تسير بخطى بطيئة محاولة لحماية لمواقفهم التي تتحرك بسرعة المهاجمين مع إستراتيجيات تستهدف على وجه التحديد إلى تعطيل الميزة التنافسية للقادة السوق. هذه الشركات الرائدة في السوق وغالبا ما تكون الشركات الكبرى وهذه الشركات في حقيقتها غير مرنة مع مزايا أكثر تقليدية (وعفا عليها الزمن على نحو متزايد) الشركات الأكثر نجاحا هي تلك التي تهاجر من بيئة تنافسية إلى بيئة تنافسية أخرى وسط الاضطرابات في بيئة التنافس في عصر الفوضى، ستكون الأرباح أقل بالنسبة للشركات التي تفشل في خلق المواقف التنافسية الجديدة وأسرع من مواقعها القديمة، خاصة أن وزن لها من تكييف واعتمادا السلوكيات الجديدة Chaotics بسرعة كافية

15.5 صناديق الثروة السيادية Sovereign Wealth Funds

صندوق الثروة السيادية (SWF) وهو صندوق الاستثمار المملوكة للدولة تتكون من الأسهم والسندات والممتلكات الثمينة المعادن، أو غيرها من الأدوات المالية. وقد نشأت صناديق الثروة السيادية في جميع أنحاء العالم وعلى مدى العقود ولكنها زادت بشكل كبير في عدد منذ عام 2000 وتعقد بعض فقط من قبل البنوك المركزية التي تتراكم الأموال في أثناء إدارة نظام البلاد المصرفي. هذا النوع من الصناديق عادة ما يكون ذو الأهمية الاقتصادية والمالية كبيرة، صناديق الثروة السيادية الأخرى ببساطة مدخرات الدولة، والتي يتم استثمارها من قبل مصادر مختلفة خلال الأزمة المالية العالمية في الولايات المتحدة 2008 قامت عدد دول والأوروبية ولتجنب المؤسسات المالية المختلفة Kingdoms هذا يقول عنه الكثير عن "نهوض بقية العالم" وكذلك حول من بين وسوف تكون القرارات تلك ارتفاع الأمواج في العصر الجديد ليس في يد أحد (وأعني هنا الدولة المتقدمة فقط) ولكن الكل سيساهم بما يملك فالساحة العالمين لمتعد ملك لدولة تديرها.

في هذا الفصل الجديد في التاريخ الاقتصادي، والسائقين الدائمة للعولمة على مدى السنوات الخمسين الماضية لم يلعبوا الأدوار السابقة والأدوار المهيمنة، فعملية

إعادة توزيع المال والسلطة في جميع أنحاء العالم، بعيدا عن الولايات المتحدة وأوروبا ونحو البلدان الغنية بالموارد والدول الصناعية ارتفاع في آسيا ويجرى منذ سنوات في أعقاب الهجمات الإرهابية، عندما الصين وروسيا والشرق الأوسط، وغيرها من ارتفاع بدأت الاقتصادات تنمو وتجمع الكنوز الهائلة من النقد والعولمة اكتسبت زخماً، وأسعار النفط، والغاز الطبيعي، ارتفعت السلع الأخرى. اكتسبت صناديق الثروة السيادية في جميع أنحاء العالم في التعرض الأخيرة من خلال سنوات الاستثمار وول ستريت المالية في عدة شركات، وبما في ذلك سيتى جروب ومورجان ستانلي، وميريل لينش السابق، وعندما تحتاج هذه الشركات ضخ النقدية بسبب الخسائر في بداية للأزمة الرهون العقارية عالية المخاطر في يناير كانون الثاني 2008، وتسبب الأضرار الهائلة التي ظهرت في الأزمات في أواخر عام 2008 تسارع من عملية التحول.

صناديق الاستثمار المملوكة الأثرياء للدولة في الصين وسنغافورة، أبوظبي، ومراقبة الأصول الكويت من حوالي 4 تريليون دولار، وأنها الآن وفي المستقبل المنظور، في وضع يمكنها من شراء واستثمار في وول استريت والبورصات الرئيسية في لندن والأوربية بطريقة كبيرة، مما يخلق موجات كبيرة محسبوه في كثير منها وربما غير متوقعة (أنظر الشكل 1.5) 0.43.

ومازالت معظم صناديق الثروة السيادية حذرة حتى الآن، وذلك نتيجة لنقص الخبرات في الماضي. على سبيل المثال، الصين للاستثمار قد استثمرت ما يقارب 3 مليارات دولار في الاكتتاب العام الأولى للشركة الأسهم الخاصة مجموعة بلاكستون في يونيو 2008، وقبل ذلك 5 مليارات دولار In Morgan ستانلي في ديسمبر كانون الأول 2007. في كلتا الحالتين، فقدت الكثير من المال في غضون أشهر من استثماراتها. علاوة على ذلك، وقد خفضت انخفاض أسعار النفط مما انعكس على تدفق السيولة النقدية في هذه الصناديق.

ولكن قد يتغير ميزان الأمر من جانب صناديق الثروة السيادية وخاصة على المدى الطويل مع توقعات لركود حاد في الولايات المتحدة وأوروبا.

تمديد جيدا في الأسهم الأمريكية والأوروبية أصبحت 44.2010 والتي قيمتها كل شهر وذلك من خلال اعتراضات على المشترين من آسيا وروسيا والشرق الأوسط وتصبح أضعف أيضاً. في حين أن العالم يشهد حالة الركود والكساد العالمي، الأموال سيكون موضع ترحيب من هذه المناطق للمساعدة في استقرار.

الكثير من الاضطرابات الناشئة في نهاية المطاف صناديق الثروة السيادية قد تأتي في هذه الأسواق نتيجة مشاعر قومية والحمائية. فيد الغرب وان امتدت بالترحيب العديد بدأت يد التواصل، وطلب المال للمساعدة في استقرار SWF أسواقها المالية المهتزة، كان هناك شكوك واسعة النطاق من كل من الولايات المتحدة والعديد من الحكومات الأوروبية. مثل هذه المشاعر يعود تاريخها إلى عام 2006، عندما رفضت الحكومة الأمريكية من مواني دبي الاستثمارات المقترحة في عدة موانئ أمريكية رئيسية.

والمدعى للسخرية في منتصف عام 2008 حينما قام من المشرعين الأمريكيين والمحققين في الكونغرس لي الإطلاق مفهوم "الأنشطة غير المنظمة من صناديق الثروة السيادية" the unregulated activities of SWFS وقد ساهمت في التأرجح في أسعار النفط في الأشهر الأخيرة، بل ووصل الأمر إلى أن الاستثمارات ضخمة التي تديرها حكومات أجنبية هي الآن من بين أكبر المضاربين في تجارة النفط والسلع الحيوية الأخرى مثل الذرة والقطن في الولايات المتحدة.

وفي نهاية عام 2008، الرئيس، نيكولا ساركوزي في فرنسا، وذكر في اجتماع لزعماء أوروبا أن ينبغي لأوروبا أن صناديق الثروة السيادية الخاصة بها لشراء حصص في شركات المنكوبة من جراء الأزمة المالية العالمية لحمايتهم من "الحيوانات المفترسة" تأكيد وعده السابق لحماية الأبرياء "في العدوانية" السيادية.

مخاوف الأثرياء الكامنة وبشكل لا يصدق مبهمة السيادية وصناديق إضافة إلى ارتفاع لا مفر منه في المشاعر الحمائية. هذا وسيتم زيادة الخوف وسيغذى مزيدا من الازدراء المتأصلة أن العديد الغربيون للرأسمالية والدولة وعلاقة كل منهم بالآخر والتأثير المتبادل، وكلاهما في نهاية المطاف، ومن خلال عمليات استحواذ الشركات

واستثمارات صناديق الثروة السيادية في الولايات المتحدة وأوروبا والاقتصادات Other Western ودور الدولة (والتي غالبا ما تكون غير ديمقراطية) في الاقتصاد العالمي التوسع السريع ومعها لا مفر منه "أبعاد" From Western الحكومات والشركات، التي تؤدى إلى خلق مصادر جديدة للاضطرابات والفوضى التي سوف تحتاج الشركات ليتعامل من خلالها.

16.5 البيئة وإدارة الفرص:

عندما تتحول المناقشات إلى البيئة، فإن المديرين في معظم الأحيان تستحضرهم مسألة المخاطر والفرص. في الحقيقة في إدارة المخاطر وفي كثير من الأحيان فإن الهدف الأساسي من الأعمال هو تجنب التكاليف المرتبطة بحادث صناعي، مقاطعة المستهلك، أو القوانين البيئية، التي من المحتمل تصبح أكثر كما أن يصبح مناخ الأعمال أكثر اضطرابا بشكل متزايد.

في إدارة الفرص، يجب أن يقارن عائدات الشركات استثماراتهم الحقيقة وذلك في العديد من الفرص التي يواجهونها كل يوم. وفي الحقيقة فإن جميع الشركات تواجه ضغوطا متزايدة للحافظ على الموارد الطبيعية النادرة والحد من التلوث ظاهرة الحراري بحيث والتي قد تسبب انتهاء الحياة على هذا الكوكب بشكل لا يمكن علاجه. إضافة هذه المتطلبات إلى تكلفة ممارسة الأعمال التجارية بشكل عام، بغض النظر عن أي استثمار.

وفي الحقيقة فإن العودة لما يطلق علية "الحركة الخضراء green movement، تنمو، بل وتكتسب النفوذ فالمواطنين والشركات في استثمار المزيد في تلك النظم التي تحافظ على الهواء والماء والطاقة. والشركات though most الرغبة في دعم green movement ، مع التقدم التكنولوجي أصبح من الأسهل كل عام لإثبات أن الاستثمار في المبادرات البيئية على مستوى الشركات فضلا على للمساهمين. إمكانية فرط الاستثمار هو مصدر قلق حقيقي.

هناك عدد قليل من الشركات العالمية في مرحلة ما بعد الانهيار المالي في سوق المال have much أصبحت تستثمر في المشاريع الجديدة التي يمكن أن يكون لها عائد قوي وربما غير مباشر الشركة الاستثمارية. بل وعلى العكس فإن معظم الشركات تعترف الآن أن الأسواق المتزايد على الطاقة النظيفة والمياه، والغذاء، والنقل وهي تشهد بالفعل فوائد من ابتكار الإستراتيجيات الأعمال على أساس التنمية المستدامة. فعلى سبيل المثال فإن شركة جنرال إليكتريك هي واحدة من الشركات تحاول الربح من خلال توفير حلول لمشاكل الطاقة والتلوث.

بعض الاستثمارات وخاصة تلك المتعلقة بالمبادرات البيئية تحتاج إلى النظر فيها بجدية من قبل الشركات وخاصة من أصحاب المصلحة، الذين لديهم قضايا بيئية على قائمة الأولويات، التعبير عن أنفسهم على نحو متزايد حول كيفية إدارة الأعمال.

وفقا لدراسة أجريت ربع ماكيتري. kinsey Quarter lysurvey MC في سبتمبر 2008 مقارنة مع سنة سابقة، قال مسؤولون التنفيذيون إنهم يرون الآن القضايا أصبحت الفرص أكثر منها مخاطرة Risks والملفت للنظر أن المسائل التي تهم الجمهور أصبحت القضايا البيئية بما في ذلك تغير المناخ، إلى جانب الأمور الاجتماعية والسياسية مقارنة بعام سابق. وما يقرب من نصف المديرين التنفيذيين الذين اجروا عليهم المسح والذين يبلغ عددهم 1453 اختار البيئة باعتبارها واحدة من القضايا الثلاث الأعلى والتي تتوقع جذب أكبر قدر من الاهتمام العام والسياسي وتؤثر على المساهمين ولأن المنافسين من المرجح أن تستثمر في البيئة الخضراء بمفهومها في مختلف أسعار على الأقل في المدى القصير، وظروف أولئك الذين يفضلون عدم المساس بتلك الأمور بدعوى أن الحكومات والدول هي صاحبت القارات واليد العليا في تلك الأمور ولكنهم قد تناسوا أن الأمور في النهاية سوف يكون لها تأثير لزيادة الاضطراب في بعض الأسواق وعبر الصناعات المختلفة.

وهنا أود أن اذكر للوهلة الأولى فإن الولايات المتحدة وأوروبا من المحتمل أنتكون تنافسية بالنسبة إلى البلدان الأقل نموا التي أقل قدرة احتمالا لتقديم وفرص

"البيئة الأخضر Green Environment ومن ثم جذب مزيد من الاستثمارات. وقد يحاول الغرب محاولة استخدام هذا كعذر لتقليل الاستثمارات البيئية الخاصة، مما قد يؤدى إلى نتائج خطرة بيئيا للجميع.

وفي نهاية المطاف، فإن قيمة الشركات من المرجح أن تتغير طبقا لمستوى الأداء ونظرا على التدفقات النقدية قد تكون محدودة، لكنه سيكون في نهاية المطاف كبيرا في بعض الدول والشركات industries تبدأ بقوة acting more لمعالجة المخاوف البيئية، بما في ذلك يحتمل نظم مكلفة للحد من انبعاثات الكربون، والتحولات الكبرى في القييمات.

الخطوة الأولى الحاسمة في تحديد واستعراض الشركة من خلال استخدام بعض المعايير والتدابير (مثل تسعير الكربون، معايير جديدة، والضرائب، والإعلانات) كمعاير للتنافس والجدير بالذكر أن التغيرات دفعت في العملاء وسلوك المستهلك، كيف تضطر إلى رجال الأعمال للتساؤل عن كيف يمكن للتغيرات محددة من شانها أن تؤثر على موقف الشركة التنافسي إذا اعتمدت شركات أخرى نماذج الأعمال الجديدة ونقل بسرعة أكبر لتسير "الخضراء" لاستباق أي خلال أو فوضى المطالبة من قبل البيئة الاضطرابات المسألة، وسوف تجلب أفضل الشركات في نهاية المطاف جميع أصحاب المصلحة، في القطاعين العام والخاص معاً، للمساعدة في تشكيل الاستدامة في المشاريع التجارية (BES) واستخدام إستراتيجية بحيث "البيئة الخضراء" توفير حلول فعالة بيئيا أيضاً جذابة العائد على الاستثمارات.

17.5 وتمكين أصحاب المصلحة Customer And Stakeholder Empowerment

في الماضي، هيمنت الشركات على موجات الأثير في نقل المعلومات، فكانت ترسل وابلا من الرسائل على العلامة التجارية القوية من خلال الإذاعة والتلفزيون، واللوحات الإعلانية والصحف والمجلات، وإذا سعى العملاء إلى مزيد من المعلومات حول العلامة التجارية أو البائع، فإنها يمكن أن تتحول فقط لتجاربهم الخاصة أو الأصدقاء المقربين وأفراد الأسرة.

في العقد الأخير ومع ظهور ثورة المعلومات والاتصالات ونمو الشبكات الاجتماعية. لم يعد اليوم المستهلكين يسعوا إلى الحصول على الإعلانات من الباعة، ولكنها أيضاً يمكن مسح مئات من "أصدقاء" على تويتر، الفيسبوك، ماى سبيس MySpace أو البحث عن تقارير على الإنترنت، على قائمة انجي، أو زاغات Angie's List or Zagat، ومعرفة ما يفكر وكيف يفكر البعض عن نفس الشركة أو الخدمات المقدمة على نحو متزايد، كل منطقة أو بلد على حدة أو حتى مجموعة من الأفراد يمكن عمل مسح فيما بينهم على الانترنت، والتفاعلية في مواقع ربط الشركات والأشخاص لتبادل الخبرات. هذا يعنى أن العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين لم يعدوا وكلاء سلبيون في عملية التسويق. يمكننا أن نتعلمه حول شركة أو منتجات أو حتى خدمات وأبعد من ذلك حيث أن الزبائن يمكنهم استخدام ما تعلموه ونقله عن طريق شبكة المدونات، البث، والبريد، الإلكتروني، أو الدردشة.

لا يمكنك الاختباء وراء الستار في هذا العالم الجديد فأصالة المنتج وجودته هو مفتاح، وإذا كان هناك أي مؤشر على عدم وجود أصالة للمنتج، فإن الخبر سيصير كالفيروس بين المستهلكين... هذا هو السبب في ذلك هو الخدمة أصبحت شاقة، "الدول Anna Kirah، أشار خبير في مجال الابتكار ومفهوم القرار" نفهم أن الناس ينظرون إلى شركة من خلال الخدمة نفسها. فالناس يشترون تجربة، وليس المنتج أو الخدمة وإذا كانت تجربة فهى تلبي التوقعات، فإن الشركة تدفع ثمنا باهظاً Kirah يخلص "رؤية هذه العملية هو كلي حاسما في ثورة المعلومات اليوم".

المعنى الضمني العميق من هذا هو أن الباعة الذين ينتجون دون المستوى سوف المنتجات أقل من خدمة عالية الجودة والحقيقة أن المنتج سوف يختفي أسرع من أي وقت مضى. فحجم كلمة الفم كما يطلق عليها Word of mouth من القادمين من الشركات والناس الذين يعانون من المنتج أو الخدمة في نهاية المطاف سينتهي المنتج الوليد وذلك للحصول على أفضل الخدمات. ومن ثم فإن العملاء وأصحاب المصلحة سيعمل على استمرار تحسين العروض من المنافسين. وعلى نفس المنوال كلمة من الفم لديها القدرة على خلق الاضطراب والفوضى للبائعين.

فشخص واحد واجه مشاكل في خدمة خلال رحلة طيران تجارية يمكنه إنشاء موقع على شبكة الدولية لنقول لهم حكايات مع التجارب السيئة لشركة الطيران يمكن للمرء أن العملاء الغاضبين أو التراجع المحتمل للمستهلك وقد تأسست شركة company. vigilant لاستهداف العملاء ورصد نقاش على شبكة الإنترنت للتأكد رضاء العملاء. وتبادل الخبرات.

18.5 صوت خفي قادر على تغير الأنظمة

ربما تتعجب وربما تضحك أيضاً كيف لهذا الصوت النحيف أن يغير أنظمة. كيف لهذا الصدى أن يقلب الطاولة. ودي أرد عليك بأنه ربما تكون محض بعض الشيء ففي العقود السابقة ومن يملك منصة الإعلام ومن يملك المليارات يمكن أن يغير، وهذا من مكيانيزم الفترة الماضي، ولكن الأمور اختلفت والوضع أصبح ليس كما يظن البعض. فالقزم الملتف بعبأة أصبح عقل ويوجه ويحرك ويرسم ويؤثر. فالمعطيات اختلفت والأمر تباينت.

في عالم اليوم، بصوت واحد غاضب قليلا لديه القدرة أن تؤثر الآلاف. وخير مثال على ذلك الخطوط الجوية البريطانية وفيرجين أتلانتيك مثالين من الشركات تضررت من الدعاية السيئة التي من خلال الشبكات الاجتماعية، ودفعت الثمن ففي أكتوبر 2008، أطلقت ثلاثة عشر من طاقم المقصورة في شركة فرجينيا الذي كان قد نشر تعليقات مهينة حول معايير السلامة في وبعض من ركابها على منتدى الفيسبوك بين مزح أمور أخرى، أن أفراد الطاقم قالوا أن شركة فرجينيا في بعض الطائرات كانت تعج بالطراصير.

وهناك عدد قليل أسايع واجهت الخطوط الجوية البريطانية نفس المشكلة عندما بدأت التحقيق في سلوم الموظفين الذين وصفت عدة بعض الركاب "رائحة كريهة" "ومزعج" في منشورات الفيسبوك. بينما ذكر كل من شركات الطيران التي لديها سياسات تحظر الموظفين من نشر مثل هذه المعلومات على الانترنت، وكان

لديهم القنوات الداخلية التي من خلالها يمكن للموظفين تنفيس الإحباط، لا قياس بدا فعالة بما فيه الكفاية لمنع الموظفين من تحط على الشركات للجمهور على قامت وحدة الاستخبارات الاقتصادية (EIU) بدراسة أجريت عام 2008 يتضمن التغذية المرتدة من المديرين التنفيذيين لأكثر من 650 مؤسسة. وتبين الدراسة أن مفتاح القوة الدافعة للتغير هو التفاعل التكنولوجي بين الموظفين الموردين، والمستثمرين، وأهم العملاء. تظهر البيانات أيضاً انه على مدى السنوات الخمس المقبلة، فإن البريد الإلكتروني من خلال الأجهزة الثابتة والمتنقلة تعزيز مكانتها من الأهمية the most قناة اتصال لإنشاء وصيانة التفاعلات القوية الأعمال التجارية عبر الانترنت مع هذه Audiences Among للمقتطفات من الدراسة.

19.5 أدوات جديدة ووجه مختلف

البريد الإلكتروني (وفقا لـ 93 في المائة من المشاركين) ومحتوية Wide Web 81 في المائة الحفاظ على مواقعها الكبرى، ويفضل قنوات اتصالات الأعمال، وسوف تواصل القيام بذلك خلال عام 2013.

سيكون هناك زيادة عامة في اعتماد الناشئة الأخرى عبر شبكة "قنوات بحلول عام 2013" لتمكين الشركات من بناء جديدة الكفاءات في المترل والتعاون مع الشركاء الخارجيين.

سوف العملاء التمكين من خلال التكنولوجيا لديها عميقة وتأثير إيجابي على الأعمال التجارية أكثر من 76 في المائة من العينة يعتقدون هذا التمكين سيكون له تأثير إيجابي جديد المنتجات وتطوير الخدمات، 73 في المائة نتوقع أنها ستؤدى إلى يكون لها تأثير إيجابي على الإيرادات.

منظمات نعتقد أن لها الأثر الأكبر على وبين نماذج الأعمال الخاصة بهم اليوم و 2013 تكون نتيجة التكنولوجيا التي تقودها التغيرات التشغيلية.

توقع التغيرات التنفيذيين التكنولوجيا سوف كبير تؤثر خدمة شركاتهم العملاء

(40 في المائة من المشاركين) والمبيعات والتسويق (24 في المائة) المبادرات، التي تعتمد بشكل كبير على الاتصالات and web البريد الإلكتروني. وفي مواجهة تسارع وتيرة التكنولوجية والتغيير الاجتماعي، والبريد الإلكتروني أصبحت الجديد "البريد العادي" التقليدية الشركات هي أقل عرضة للاعتراف هذا بسرعة كافية وسوف تفقد إلى أولئك الذين يتبنون وسائل الإعلام بشكل أسرع الاتصالات. شبكة الإنترنت والشبكة العالمية تمكين الاتصال والتعاون بين المستهلكين والشركات على تمكين مع الذين اختاروا الانخراط. كما تزايد إقبال العملاء مساهمة أكبر في كيفية التفاعل معها الشركات، مما يؤدى والمنظمات من جميع الأحجام حصول على مزايا من خلال تحويل هذه زيادة مشاركة العملاء من المخاطر على الفرص والنجاح على المدى الطويل.

بعد استعراض العوامل الرئيسية المسببة التغيير والاضطراب، Businessesmus يجب علي الأعمال أن تدرك أنها لا يمكن أن تعمل كما فعلوا في الماضية، مع واحد من إستراتيجيات الماضية Play book للأسواق العادية والازدهار اليوم، والأعمال التجارية في جميع الأسواق يجب أن تكون قادرة على إدارة والسوق في البيئات المعرضة للبعض مستوى من turbulence هناك حاجة الآن إلى إطار إستراتيجي جديد لتشغيل في مواجهة الاضطرابات المتقطعة وغير متوقعة.

عندما كتب فيليب كوتلر عن الاضطراب خلال فترة الركود العميق 1990 في وقت مبكر، وذكرت بيتر داركر: إنه في الأوقات العصبية "علي حد تعبيره" والمؤسسة لديها إلى أن تدار على حد سواء لتحمل ضربات مفاجئة وغير متوقعة الاستفادة من الفرص المفاجئ. حيث يعنى انه في الأوقات المضطربة في أساسيات لا بد من إدارتها، وإدارة الاضطراب يحدث بخطى سريع، وترك العديد من الشركات وغير مستعدة عرضة للفوضى في أن يجلب. الدخول في هذا عصر جديد هو وقت فرصة هائلة، ولكن أيضاً واحدة من المخاطر الكبيرة. وبينما لا يمكن الاضطراب في مجال الأعمال التجارية يمكن تجنبها، يمكن للشركات اختيار بالتأكيد كيف سيواجه ذلك. فإنها يمكن أن تنقل من خلال الاضطراب أو أن المحاصرين

فيه. يمكن تجاهلهم أو مقاومة الفوضى الاضطراب بينما تحاول التمسك والبقاء، أو أنها يمكن توقع والاستفادة من قوى الاضطراب لصالحها. Businessesmust تطوير المهارات الآن، والنظم والعمليات والتخصصات للكشف بسرعة والتنبؤ بها في الاضطرابات البيئية والتعرف على نقاط الضعف التي تأتي من الفوضى ويترتب على ذلك أن الأعمال enterprise must الرد بحكمة وروية وعزيمة قوية مع كتبنا هذا الغرض مع Chaotics جدا في الاعتبار. في Chaotics ونحن لدينا تبادل وجهات النظر والملاحظات لدينا من الشركات التي واجهت الاضطراب والاضطراب الشديد، وما فعلوه البقاء على قيد الحياة أفضل من منافسيهم. تقدم المبادئ التوجيهية للتطوير نظم الإنذار المبكر للاعتراف الإشارات الضعيفة التي قد تقدم العظة فقط لينه لكشف والتنبؤ والاضطرابات التي غاب عنها معظم الشركات. وصفنا سيناريوهات لتخيل ما يمكن يحدث نتيجة لـ forces. We جديدة مختلفة تنظر إلى ردود كل سيناريو من شانه تجنب Or minimize لإدخال المنهيجات وقوائم المراجعة.

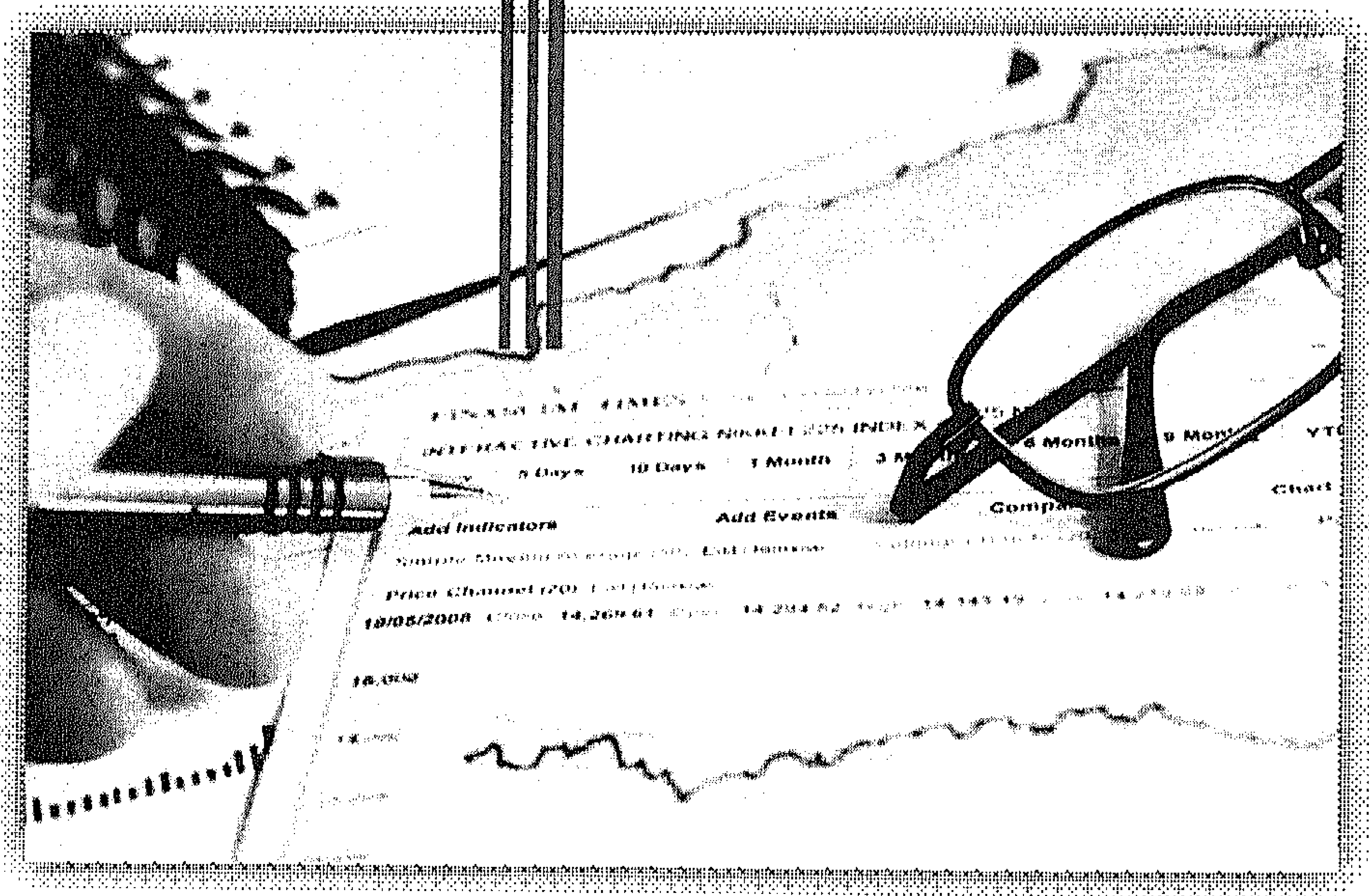
نظم الإدارة والتسويق للمساعدة على خلق قوية ومرونة المؤسسات التجارية التي تدير باقتدار خطر وعدم اليقين ويستغل الفرص بمهارة في أوقات الفوضى Chaotics يقدم نهجا نظاميا للكشف عن مصادر الاضطراب، وتوقع نقاط الضعف والفرص يترتب على ذلك. إعداد الاستجابات المناسبة والحاسمة لضمان أن يعيش على الأعمال بنجاح ويزدهر. والهدف هو تحقيق الأعمال مؤسسة الاستدامة.

وتركز بشكل مكثف جميع الأعمال على إيجاد إستراتيجيات، الهياكل التنظيمية وثقافة الشركة لخلق "القيمة المتفوقة للعملاء" أكثر من حياة المشاريع التجارية. في عصر الاضطرابات، وتعظيم خلق القيمة على أساس مستمر وبصورة مستمرة تتطلب مجموعة جديدة من السلوكيات في Chaotics، ونحن لا نطالب المحافظ، تحاشى المخاطر نهج إستراتيجية، لكن هذا ليس نهجا في حالة تأهب والحكمة كلا يحمي مؤسسات الأعمال التخريبية من القوات التي تأثير الأعمال في أوقات الاضطراب والتقدم حتى الآن في المصالح بل هو نهج وقائي لمخاطر الأعمال

التجارية، وتلك التي لفظة احتمال الغطرسة والجشع والتجاوز أكثر الرصين إدارة الشئون التجارية. نرى Chaotics عن توفير قادة الأعمال عبر مجموعة واسعة الصناعات مع كتيب مصدر واحد يمكن أن تستخدم لإعداد شركاتهم لمواجهة حالات الفوضى التي تنتظرنا، والنجاح في عصر الاضطراب.

الفصل السادس

مداخل مختلفة
لدعم القرارات الصائبة



الفصل السادس

مداخل مختلفة لدعم القرارات الصائبة

Be fearful when others are greedy, and be greedy when others are fearful

Warren E. Buffett, CEO, Berkshire Hathaway, Inc. 1

1.6 مقدمة

الحقيقة الوحيدة المطلقة حول عدم اليقين هو أن الاضطرابات ما دامت موجود لفترات طويلة كلما كان الناس أكثر حذرا. في الحقيقة عندما تصبح الشركات غير قادرة على التنبؤ بتوقعات عملائها، فإنها تميل إلى التخلي عن مبادئها الأساسية، وينتج عن هذا مزيج خطير جدا من الاضطراب مما يجعلها تحت وطأة الشركات الأكثر احتراما وقدرة لاتخاذ القرارات السليمة (كوتلر 2012).

المديرين التنفيذيين يجب أن يسعوا جاهدين لجعل منشاتهم أكثر كفاءة والحد من النفقات غير المنتجة، وخاصة في المناطق التي تظهر علامات من الفتور الاستهلاكي، بغض النظر عن ظروف العمل. دعونا نكون صادقين فانتظام منحي العرض والطلب يميل إلى التأرجح خاصة خلال الفترات الطويلة في الاقتصاد، مثل تلك التي وقعت في السنوات الأخيرة.

ففي كثير من الأحيان، وهنا ما يحدث: مديرو الشركات ومع الاقتراب من مشكلة وشيكة مع الثقة المفرطة، نافيا في كثير من الأحيان أن الصناعة تواجه خطر حقيقي ومن ثم يصبح الانكماش هو الحقيقة الثابتة، ولهذا فإنهم يسعون إلى تقليل الهيكل الإداري لتقليل النفقات منها علي سبيل المثال إدارة التسويق والموارد البشرية. وأخيرا، عندما بوادر انتعاش، فإنها تفتح سد الإنفاق لإعادة بناء قوة show their morale، وهذه النهج يبدو من المعقول في خضم هذه اللحظة، فإنها يمكن أن يضرر وينعكس في نهاية المطاف علي المواقف التنافسية والأداء المالي. وهذا في حقيقته يحدث في عصر الاضطراب، وهذا يمكن أن يكون الضرر غير قابل للإصلاح (وهو ما تحدثت عنه في بداية الكتب من مفهوم Tempur tantrum approach.

وحقيقة الأمر هو عدم وجود الاستقرار الاقتصادي هو بمثابة إكسير يمكن أن يودي حتى بأمهر المديرين التنفيذيين، يتراجع العديد من كبار رجال الأعمال ويتجهوا إلى خفض التكاليف أو التقليل من التكنولوجيا، والأسوأ من ذلك كله إنهم سمحوا للخوف لن يملي قراراتها لن تعيق هذا العمل فقط، بل يمكن أن تدمر حتى شركة.

2.6 التمركز حول النتؤات للاحتماء من العاصفة Battening down the hatches

ليست الطريقة الوحيدة للتخلص من العاصفة، ولكي أكون صريحا فإن الاضطراب في عالم الأعمال يؤدي إلى الخطأ في الشركات والمديرين التنفيذيين واتباع أحد النهج التقليدية للاضطرابات والفوضى الناتجة وهي اخذ قليل (أن وجدت) من الاحتياطات، أو علي الجانب الآخر تتصرف الشركة كما لو أن العاصفة قد تهب عليها، ومن ثم خفض التكاليف أو "التفكير السحري" في فتح الاستثمار في الجديدة "وهي أحد النهج التي قد يستخدمها البعض ممكن يملك القدرة علي رويه الغد من خلال اليوم.

مايكل أوليري، الرئيس التنفيذي لشركة ريان اير، وهي أكبر شركة طيران

منخفض في القارة أوروبا. "نحن نحب الركود"، وقد قالها في مقابلة في نوفمبر تشرين الثاني 2008 عندما سأل عن أن صناعة الطيران داخله في حالة من الفوضى "أن أفضل نتيجة بالنسبة لنا هذا الشتاء لأنه يعتبر ركود عميق. "، بينما قال أد مؤسسي والمدير التنفيذي لأحد شركات الطيران المنخفضة التكلفة في أوروبا لا يشاطره هذا الرأي. بل يختلف مع ريان اير وايزي جيت حيث أعلن أوليري خطة مثيرة للتوسع في حين لحاجي ايو انو easyJet's Stelios Haji-Ioannou ايزي جيت بإعطاء أوامره المباشرة إلى فريقه الإداري على توخي الجذر.

O'Leary يرى الاستفادة من التراجع خلال انخفاض وقود الطائرات الأس عار وانخفاض تكاليف العمالة، وإمكانية تعاني نقصا في النقد ومع تراجع أوامر لشراء طائرات جديدة. وذلك مع الركود في أوروبا، مع أوليري ريان اير يدعي مضاعفة الأرباح وعدد المسافرين بحلول عام 2012، على الرغم من دلائل على الركود وخاصة في المسافات القصيرة في الرحلات الجوية.

في أكتوبر 2008، على خلفية التحركات الجريئة لريان اير، في أكتوبر 2008 وبعد أن أعلنت واحدة من أكبر الشركات الطيران منخفضة التكلفة في الاتحاد الأوروبي وهي شركة استرلينج اير لينك Sterling Airlines وذلك بعد أن أعلن مالك الأيسلندني الجنسية إفلاسه وقد قام راين بخطوه هي الإجراء من نوعها عندما قرر ضم جزء من أسطوله الدنماركي لشركته التي يديرها.

وحتى أكون محقا فاننا في عالمنا اليوم هناك القلائل من أمثال اولوري والذين يملكون الشجاعة في السباحة ضد التيار ويرون الحكمة والتي ربما لا يراها الكثيرون.

وهي النظرة الصائبة والحكمة والقدرة علي تقدير الأمور هي ما تدفع بشركاتهم إلى الصدارة وخاصة في البيئة التنافسية الشديدة التي نحياه في عالم اليوم.

بل لا أكون مبالغا أن قلت أن كثير من المديرين التنفيذيين وأصحاب القرار يقاوموا مثل هذا التفكير خوفا من الغد وربما يكون الهدف الذي يضعونه صوب أعينهم هو ما يمكن أن يطور الشركة لمقارونه البيئة التنافسية.

في الحقيقة فإن الفوضي هي في حقيقتها ميزه لمن يجد في طياتهم فرص بالرغم من الظروف المحيطة ومهم تكن ماهيتهم. وهو المصطلح الذي أطلق عليه "عملية امتلاك الفوضى والانتقاء الطبيعي chaos's own processof natural selection، وهي في حقيقتها أن المديرين لديهم القدرة علي فلتره الجيد من الرديء، فالشركات التي نراها اليوم من الشركات الكبرى قد تكون غدا غير ذلك، فالأمر نسبي.

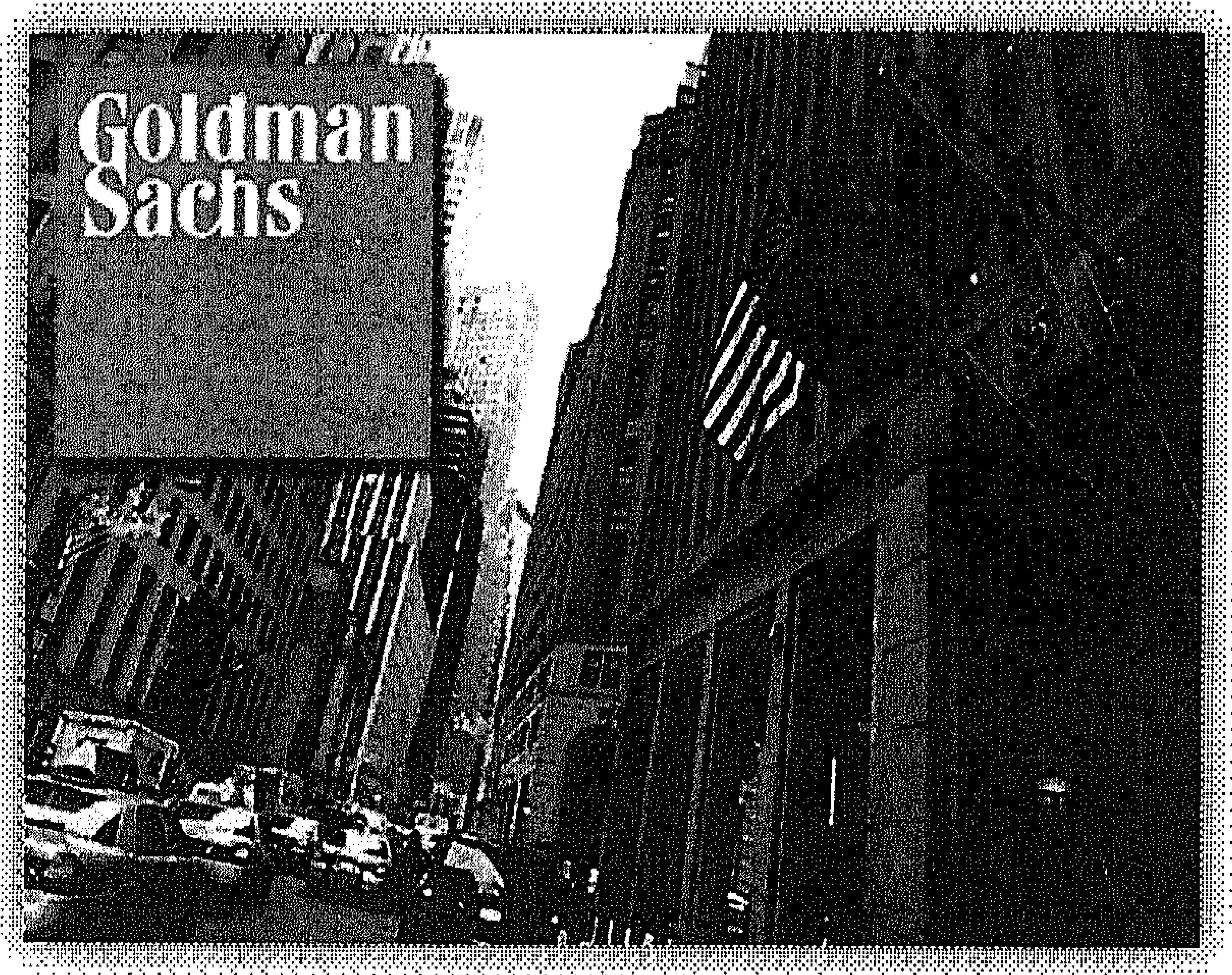
طبقا لأحد الإحصاءات التي يقوم بها المكتب الاستشاري بالولايات المتحدة الأمريكية (McKinsey &Company) أن حوالي 40% من الشركات الرائدة في الولايات المتحدة قد نمت وتصدرت القائمة (من حيث التقدم) خلال فتره التراجع التي شهدها السوق الأمريكي عام 2000-2001، بل أن حوالي ثلث البنوك العاملة في الولايات المتحدة شهدت تطور مطرد في نفس الفترة بل أن الأمر وصل إلى أن حوالي 15% من الشركات المتوسطة والتي لم تكن رائده في حينها شهدت تقدم ملحوظ ونمو في نفس الفترة.

3.6 فترة الانحدار ليست كما يظن البعض

وهنا أود أن الفت نظر القارئ إلى أمر هام وان انه قد يرى البعض من كلماتي هذه أن فتره الانحدار Turbulence والتي أشرت إليها من قبل تعبر من ازهي الفترة للشركات إذا ما قامت باستغلالها بشكل ايجابي، ولكنني أود هنا أن انوه إلى إنهم وبالرغم من هذا فإنهم ممكن تأتي بالخراب علي كثير من الشركات بالرغم من الحيطة التي يتخذه المديريون وأصحاب القرار، فهي وإن كان فتره متميزة للبعض فإنها تنطوي علي كثير من المخاطر وهذا ما حدث بالفعل GoldmanSachs وهو أحد البنوك الكبيرة في الولايات المتحدة والذي شهد تراجع شديد وكذلك American International Group Inc. (AIG) والتي لست مبالغا أن قلت إنهم قد غرقت في الفوضى.

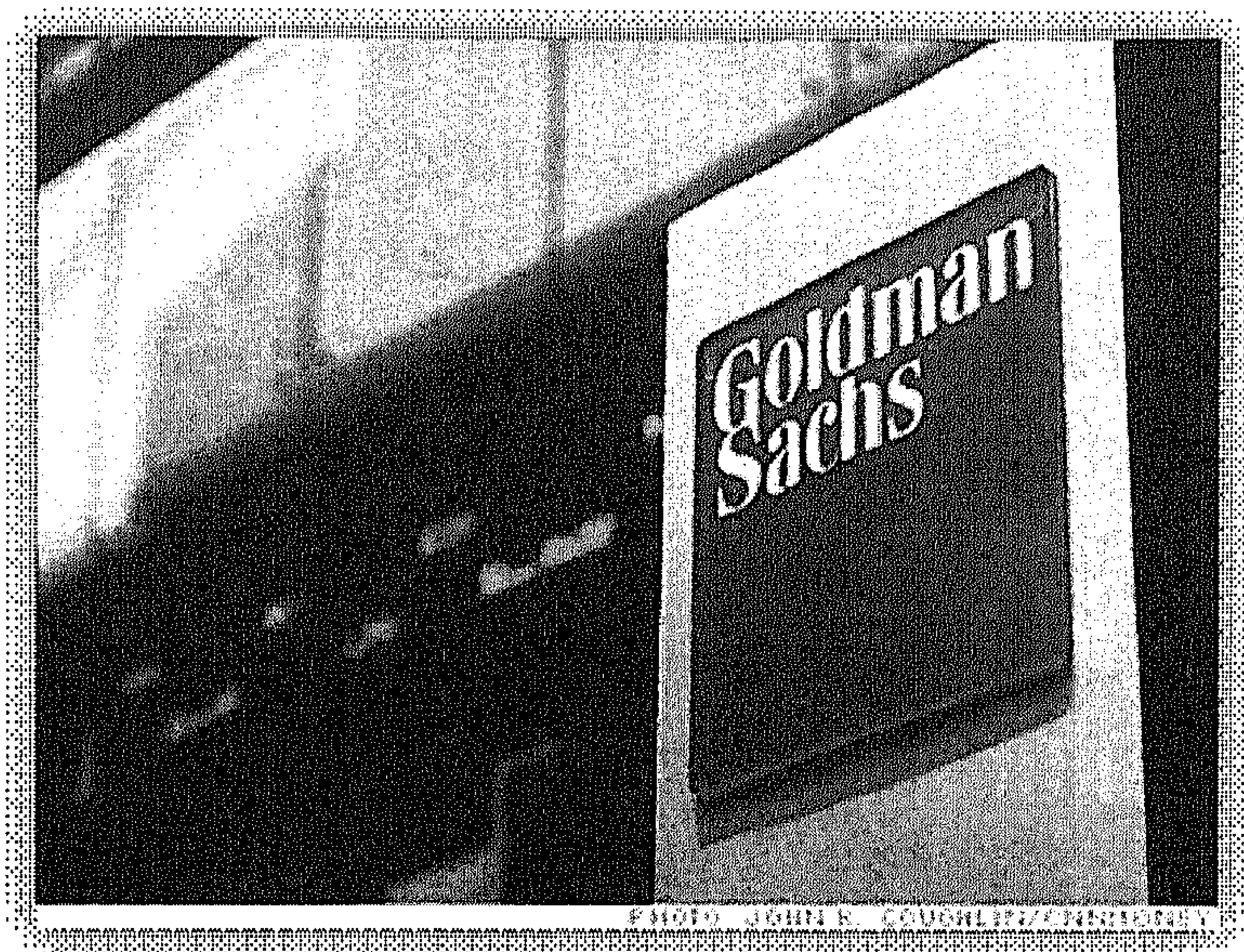
دراسة حالة: جولدن مان ساشس وقصه نجاح وسط موجات الركود

في الحقيقة لم يكن أحد يتوقع السرعة التي أنها بها الكيان الاقتصادي لأحد أكبر البنوك العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية وهي بنك ويل فراجو وما تبعه من بنك Fannie Maeand Freddie Ma وتبعه في نفس السنة بنك AIG وهي التي حدثت بمتوليه زمنيه وكأنهم عقد وقد انفرط وتناثرت حباته وذلك في أواخر عام 2008.



في الحقيقة يبدو أن الاقتصاد العالم يوان في ظاهره قد يبو انه يتعافي قليلا أن كثير من الشركات لا زالت تعاني وتتأرجح.

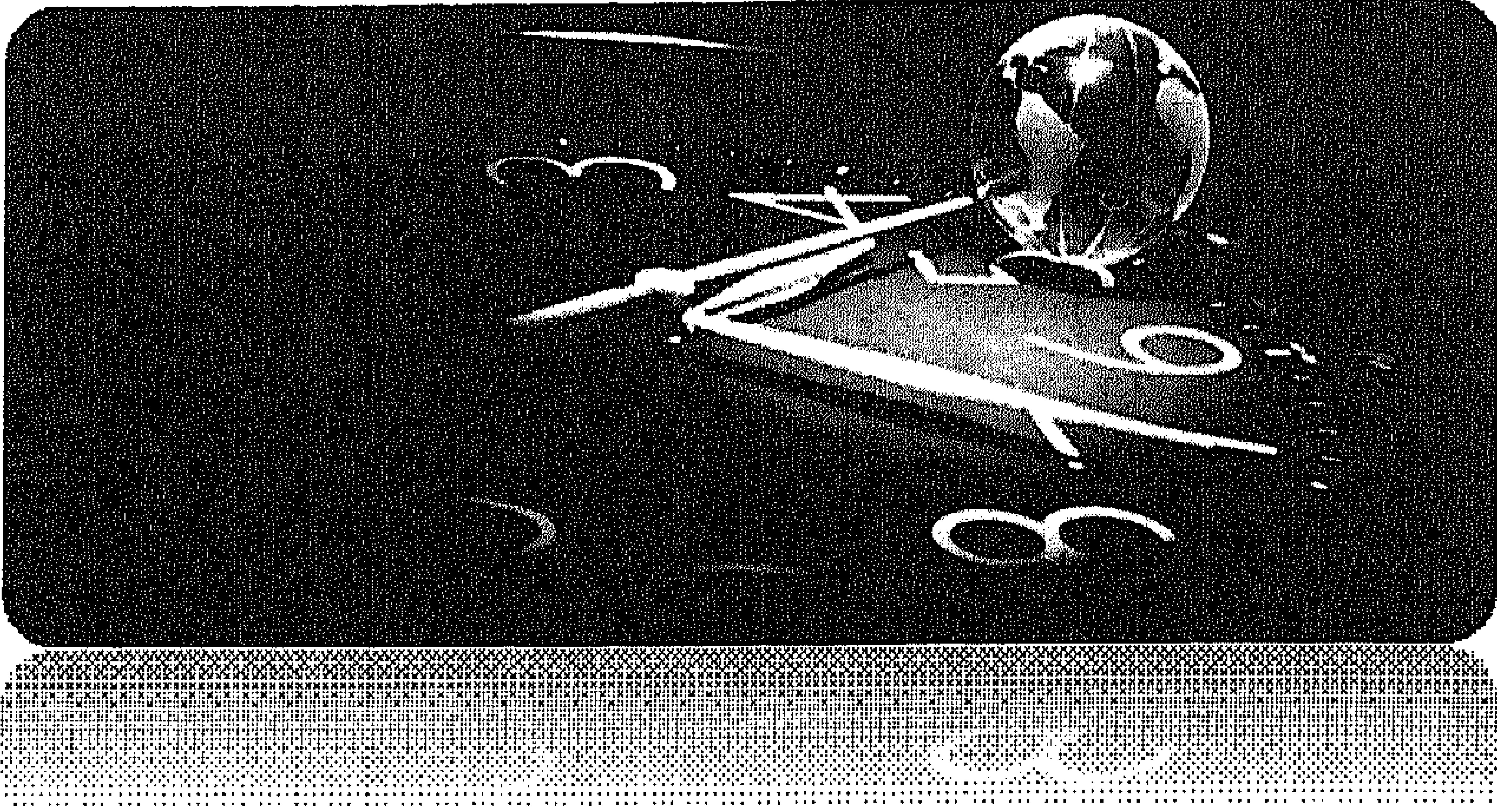
وربما أحد أكثر الأمور تعجبنا من وجه نظري هي ما حدث من انهيار لشركه جولن شاس والتي خسرت علي أثرها ما يعادل 20 مليار دولار وذلك نتيجة لما لحق ببنك AIG (فيما يتعلق بمخاطر الائتمان) والتي لم تتدخل الحكومة بشكل كافي في الوقت المناسب من خلال خطط الإنقاذ Ball out لإنقاذ شركات التأمين العملاقة من الانهيار.



في الحقيقة كان ينظر إلى بنك لجولدن مان علي انه يتمتع "بالحصانة" فيما يتعلق بالأزمات الاقتصادية والتي تعصف في بعض الأحيان بالاقتصاد الأمريكي والتي قد تودي أحيانا "وربما في كثير من الوقت" ببعض البنوك والشركات، التي كان جولدن مان يوم ما يعلق ويفتخر عن كيفيه نجاه في موجات العاصفة التي ترفع أحيانا الاقتصاد وأحيانا تحطه. فيكف يحدث هذا؟ وما هي "المعادلة" الفعالة!!.

في تقرير Q083 والذي صدر في 20 من سبتمبر والذي أوضح أن صافي الأرباح والتي تتعلق بالرهن العقاري في ازدياد، هذا بالرغم من حاله التدهور والركود التي تسيطر علي السوق المحلي، هذا مع اعتراف البنك بأنه يعاني من حاله من الخسارة علي العائدات الغير رئيسيه وبعض انظمه الرهن العقاري".

والغريب في الأمر أن مدير إدارة الأزمات ببنك جولدن شس قد استشعر بحاله الانهيار التي سوف تحدث للسوق المالي ومن ثم فإنه اعلم الإدارة التنفيذية بذلك والتي اعتبرها جرس إنذار لما قد يحدث وهذا من خلال القدر علي التخلص من "العناصر الغير مرغوبة فيها والتي أطلق عليها تسمم المنشأة Toxic items والتي توثر علي أداء البنك في تلك الفترة.



في الحقيقة وبالرغم من الإجراءات الاحترازية التي قام بها بنك جولدن شيس والتي كانت من المرجو أن يعبر بها إلى مرحلة "الهدوء النسبي" والذي ربما يسبق عاصفة الانهيار الفعلي للمنشأة. ألا وبالرغم من هذا أن عملية الانهيار حدثت وكلنها عقد وقد انفرط حباته، والأمر في ذلك يرجع إلى مجموعه شركات AIG التأمينية والتي لم يعد لديها من الاحتياطي النقدي والقدرة علي دفع تأمين المنشأة والتي كانت في انتظار خطة الإنقاذ الفيدرالية الأمريكية والتي تقدر بقيمه 145 مليار دولار لإنقاذ وضعها المتعثر والذي انكس بالتبعية علي بنك جولدن شاس. والغريب في الأمر والذي أصاب الجميع بالذهول أن هذا القدر من المال وإن كان يبدو كبيرا نسبيا ولكن حجم الدين الحقيق هو ضعف قيمه خطه الإنقاذ.

في منتصف مارس عام 2009 أعلنت شركة AIG الأمريكية في تقريرها الربع سنوي والذي أوضح فيه أن نسبة الخسارة تقد تجاوزت قيمه 61 مليار دولار أمريكي وهي تعتبر الأعلى علي الإطلاق في الولايات المتحدة والذي ابتليت به شركة تأمين، والذي عقبت عليه الحكومة الأمريكية بقولها أن شركة AIG تحتاج في الحقيقة قرابة 250 مليار دولار أمريكي لإنقاذها من عسرتها.

في الحقيقة كما عقب البروفسير كوتلر علي هذا بقوله "الدرس المستفادة من هذا الأمر هي: الأمر الأول أن نسبه ومدى الخطر الذي يحيط بالمنشأة يمكن توقعه

"كما رأينا في المثال السابق " والأمر الثاني وهو مدى ترابط وتفاعل العالم مع بعضه وهذا وإن كان تصرف بعض الشركات من الحكمة والقدرة علي تقدير المواقف إلا أن أي خطأ في الصناعة في الدولة أو حتى علي المستوي العالمي يلقي بظلاله علي الشركة. فالترابط ميزه العصر الحديث.

وبالتالي فإن الشيء المؤكد في زمن الفوضى ومهم تميز فريق العمل وقدرته علي الإدارة في وقت الأزمات هو كيفيه إدارة الاضطراب وخاضه موجات الاضطراب المرتفعة والتي تسود فترة معينة من الزمن وتكون غير متوقعة، هذا وأود أن أؤكد أنه بالرغم من هذا إلا أن الأنظمة الإدارية يجب أن تتخذ بعض الإجراءات التي تواجه بها الأزمان (أن يكون لديها حزمه من الإجراءات) وكيفيه التعامل والتنسيق بينهما.

في الحقيقة فإن الأزمات التي قد تعصف الشركات فإنها تتغلب في كثير من الأحيان علي "نبرة" لحكمة ومتوالية الأحداث التي تنظمها الشركة والتي يتطلب الأمر في كثير من الأحيان إعادة تقييم لمتغيرات والمعطيات التي لدى الشركات وخاصة علاقتها بالقرآن في نفس الصناعة.

4.6 الإستراتيجيات التسويقية : مفاهيم ورؤى

بعد أن تعرفنا سويا عن الأخطاء الشائعة لدى متخذي القرارات في حالة حدوث الاضطراب، فإنه سننتقل سويا إلى أحد أهم المداخل الإدارية التي عالجت مفهوم الإدارة وكيفيه دعم القرارات الصائبة وخاصة في فتره الاضطراب.

في الحقيقة أحد المفاهيم الرئيسية التي يعتمد عليها في علم الإدارة مفهوم تحليل وتحديد النقاط الحرجة في العملية التنظيمية للإدارة وهو ما يطلق عليه وحدات الإدارة الإستراتيجية Strategic Business Unit SBU، هذه الوحدات هي تشبه إلى حد كبير وحدات القياس في مفهوم الجودة الكلية Total Quality Management. وهذه الوحدات هي قياسيه للأداء وقد تكون وحده مستقلة لقياس الأداء في المنشأة

وقد تكون منتج قياسي وقم يكون علامة تجارية، فهي وحده يتم تعينها من قبل المديرين لمعرفه نجاح المنشأة ومدى التقدم التي تحققه.

في الخطوة التالية لتحديد وحدات الإدارة الإستراتيجية هي تحديد النقاط الفعالة والتي يركز عليها عادتا لتنميه الشركة More attractive sub-units. ويستخدم انظمه الوحدات الإستراتيجية لدراسة مدى تقبل السوق المحلي للمنتج وعوامل الجذب والضعف التي توثر علي المنتج. ولقياس وتحديد هذه المعايير يستخدم عده طرق من بينها مدخل بوسطن للمجموعة الاستشارية Boston Consulting Group Box وهي أحد الطرق الرئيسية التي يعتمد عليها لقياس الأداء المنتج داخل السوق.

دعني في البداية القي الضوء علي عده مفاهيم منها مفهوم الإستراتيجيات وكيفيه رسمها والعوامل التي تؤثر وتتأثر بها وغيرها من العناصر التي سنقوم بشرحها في السطور التالية، ثم يليها المداخل المختلفة لدعم القرارات.

1.4.6 تعريف الإستراتيجية

لقد تعددت وتنوعت التعاريف الخاصة بالإستراتيجية نظرا لتعدد تصورات واتجاهات المهتمين بهذا المجال نظرا لشموليته، حيث يصعب الإحاطة بكل جوانبه لذا فإنه من الصعب تقديم تعريف دقيق ومحدد للإستراتيجية.

أ) من الناحية اللغوية: أن لفظة إستراتيجية مشتقة من الكلمة اليونانية « Stratégos » التي تعني القائد العسكري والتي تتكون من كلمتين « Stratos et Agein » الأولى تعني الجيش والثانية تعني القيادة وبنفس المعنى تم تقديمه في القواميس العسكرية: "على أنه فن توفيق عمل القوة العسكرية والسياسية والأخلاقية الموظفة في مسار الحرب أو الدفاع عن الدولة".

ب) إصطلاحا: وجدت عدة تعاريف للإستراتيجية حيث يحاول كل واحد أن يعرفها من وجهة نظر خاصة به. وربما ابلغ الأمثلة علي ذلك من ذكره العالم

منزبرج Minzberg والتي وصف فيها الإستراتيجية "بمعناه" بالفيل. وهنا ربما يضحك القارئ ويتعجب، ولكني دعني أوضح المثال حتى النهاية، فالمفكرين اللذين يحاولون تعريفها أشبه "بالمكفوفين" فالذي يمسك الفيل من رجله يقول أنه جذر شجرة، ومن يلمسه من خرطومه يقول أنه ثعبان، ومن يلمسه من ذيله يقول أنه حبل، ومن يلمسه من نابه يقول بأنه رمح، ومن يلمسه من جسمه يقول أنه جدار فكل واحد يصور الفيل من الجهة التي لامسه فيها، وعلى هذا فإن رواد الفكر الإستراتيجي كل واحد يحاول تعريف الإستراتيجية من الزاوية التي رآها منها ولا أجد يمكنه رؤيتها كاملة من جميع جوانبها.

ما اعنيه أن من عمل في مجال الصناعات الخدمية يرى الإستراتيجية من منظور مختلف "ولو بعض الشيء" عن من يعمل في مجال الصناعات الملوسة. ومن يعمل في مجال المعرفة مختلف عما يعلم في مجال التصنيع وهكذا أو فلكل رويته وفكره ولكل منطقة وفهمه. وبالتأكيد عزيزي القارئ ليس هناك تعريف أفضل أو أقل من الآخر، فهي طرق متنوعة حاول العلماء تفسيرها من خلال تجاربهم ومنهجيتهم.

التعريف الأول: يعتبر هذا التعريف الأول الذي عرفته الإستراتيجية مع انتقالها إلى الميدان التسييري وأساس نموذج SWOT الذي اشتهر خلال مرحلة الستينات وفي إطاره عرّفDruker الإستراتيجية على أنها: "هي الأفق التصوري أو الكيفية التي تجعل المؤسسة تجيب على التساؤلات التالية: ما هي مؤسستنا؟ ما هي مهمة المؤسسة؟ ما الذي يجب أن يكون أهداف للمؤسسة مقارنة بالسوق، الموارد، القدرات الإبداعية، الأرباح، تكوين الأفراد والمسؤولية الاجتماعية؟. فهي تصور لما هو كائن وعما سيكون ومعرفه القدرات وفهمت المعطيات المتاحة things in hand. وربما في تلك الفترة من القرن الماضي نظرا لتخلف التكنولوجيا بعض الشيء وعدم وجود قوي تنافسيه "خلقتها المعطيات الحديثة وتلاشي الأسوار" هي ما جعلت دراكر ينظر لها علي ما هو متاح مقارنه بالسوق.

التعريف الثاني: مع تطور التخطيط وطول أمده سرعان ما تحولت الإستراتيجية

من التصور إلى الخطة أو مجموعة القرارات أي أنها: "خطة متجانسة مدمجة أهداف وسياسات المؤسسة، وأيضاً على أنها الكل أو هي المجموع المكون من تصورات، قرارات، تصرفات بهدف تحديد الغايات العامة والأهداف، الوسائل التي تسمح بتحقيق هذه الغايات وبتقييمها ومراقبة الأداء الناتج عن هذا التنفيذ".

وبما هذا التعريف قد اشتمل علي معطيات واليات جديدة منها مفهوم التغذية العكسية ودورها في الرقابة "سواء من خلال المعطيات أو من خلال المخرجات".

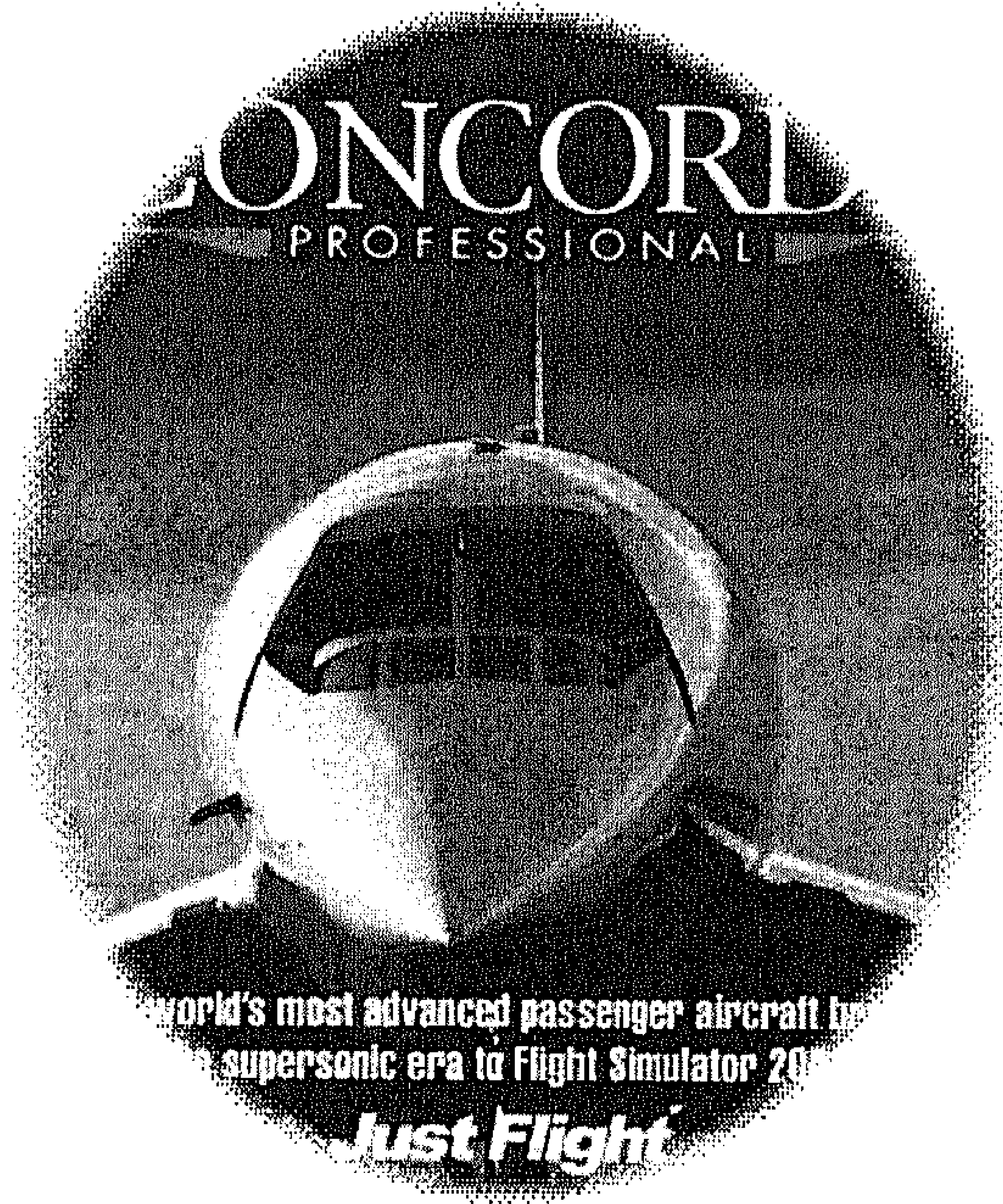
التعريف الثالث: الإستراتيجية تموقع حيث عرفها Porter (1980): أن الإستراتيجية هي المحرك الرئيسي للحصول على الميزة التنافسية الذي يعتمد على موقع المؤسسة في الصناعة والمعرفة الجيدة لسلسلة القيم

أي أن الإستراتيجية وفق هذا الطرح هي الاختيار الذي تتبناه المؤسسة بشأن وضعيتها في المحيط التنافسي المكون من القوى الخمس وتدافع عنها بالأفضلية التنافسية التي تتميز بها. التعريف العام: "أن الإستراتيجية هي اختيار يلزم المؤسسة لمدى طويل يأخذ بعين الاعتبار معطيات السوق والمؤسسة".

الإستراتيجية التسويقية من ناحية أخرى هي مجموعه الرؤى والخطط التي ترسم حدودها صانعي القرارات في المؤسسة سوي علي المدى القصير أو المدى البعيد وذلك لتحديد احتياجات المؤسسة والقدرة التوسعية من خلال معطيات السوق والبيئة المحيطة".

في تلك الآونة ومع ظهور التحالفات وشدتها وبداية ظهور قوي عالمية لم تكن قد ظهرت من قبل، بل أن العالم المعرفي والتقني اخذ في التبلور "وربما ظهور ستيف جوبز وبيل جتس" وشيره، كان بدايه بزوغ نجم جديد يستطع في سماء العالمية ومن ما دفع بورتر وآخرين لرؤية الإستراتيجية علي أنها أساس لمعرفه ما لدى الغير في ضوء ما يملكه الفرد أو المؤسسة في مقابله الغير.

الكونكورد: رؤية إستراتيجية للمستقبل تحمل في طياتها التلاشي



في كانون الثاني من العام 1976- أي بعد 29 عاماً من أول اختراق لسرعة الصوت بطائرة حربية نفاثة - أقلعت طائرتا كونكورد معاً في الوقت نفسه، واحدة من لندن والأخرى من باريس، في أول خدمة طيران فوق صوتية للمسافرين. وقد بدت الطائرتان المتجهتان نحو الغرب وكأنهما تقارعان - بل وتسابقان - الشمس. حيث وصلتا وكأنهما لم تتحركا، من ناحية الوقت، في حدث جديد يدشّن مرحلة النقل الجوي الأسرع من الصوت للركاب الأثرياء الذين لا يسمح لهم ضيق أوقاتهم بالبقاء في الجو لفترات طويلة.

ظهور الكونكورد كان الاتفاق "الفوق صوتي" بين إنكلترا وفرنسا قد وُقّعَ عام 1962، لتصميم وتشييد أول طائرة مدنية أسرع من الصوت تصنعها لهما شركة إيرباص. وبعد سنوات طويلة من الجهود الشاقة والأبحاث المضنية، بالإضافة إلى أكثر من 5000 ساعة في أنفاق الهواء، ثبت أن الشكل السهمي المسترق مع الجسم الأسطواني الطويل بالنسبة لطائرات ركاب كبيرة نسبياً، هو الشكل الأمثل القابل للقيادة والتحكم على سرعات فوق صوتية. وتمّ صنع أول طائرتين من هذا النوع وتجريبهما عام 1969، ومنذ ذلك الحين تم إنتاج حوالي20 طائرة من هذا الطراز الذي أطلق عليه اسم "كونكورد" (الطائرة المدنية الوحيدة التي تتجاوز سرعتها سرعة الصوت)، والذي دخل الخدمة في الخطوط الجوية البريطانية والخطوط الجوية الفرنسية عام 1976، بواقع سبع طائرات للخطوط البريطانية وخمس للخطوط

الفرنسية. وكان خط الطيران الأول هو لندن - سنغافورة عبر البحرين. ففي عام 19 76استقبل مطار البحرين حدثاً مهماً جداً، وهو بدء تشغيل رحلات منتظمة بين البحرين ولندن على طائرة الكونكورد الأسرع من الصوت التابعة للخطوط الجوية البريطانية، وهو المطار الأول والوحيد الذي كان يستقبل هذا النوع من الطائرات في الشرق الأوسط، بالنظر إلى أن الكونكورد تحتاج إلى مطارات ذوات مواصفات خاصة، ذلك أنها تحتاج لإقلاعها وهبوطها إلى مدارج أطول من مدارج المطارات العادية، كما أن الضجيج الصادر عن قوة محركاتها يؤدي إلى تحطيم نوافذ مباني المطارات العادية، كما أن سرعتها قد تهشّم مدارجها. ولان سرعة طائرات "بوينج 747" الملقّبة بالـ "جامبو" حولي 900 كم/ سا (حوالي 84، 0 ماخ) وعلى ارتفاع 35 ألف قدم، فإن الكونكورد تطير بسرعة 2172 كم/ سا (2 ماخ) على ارتفاع 60 ألف قدم.

تتسع الكونكورد لمائة راكب، ويتكون طاقمها من الطيار ومساعده ومهندس طيران بالإضافة إلى ستة مضيفين. وعند الإقلاع، يشعر الراكب بقوة تدفعه إلى الخلف نتيجة لانطلاق الطائرة من السكون إلى سرعة 362 كم/ سا في 30 ثانية فقط، وهو ما يسمى بقوة الجاذبية الأرضية، وسريعاً ما تبلغ الطائرة ارتفاعها الأقصى وتخترق سرعتها حاجز الصوت. وفي جميع أوقات الرحلة يستطيع

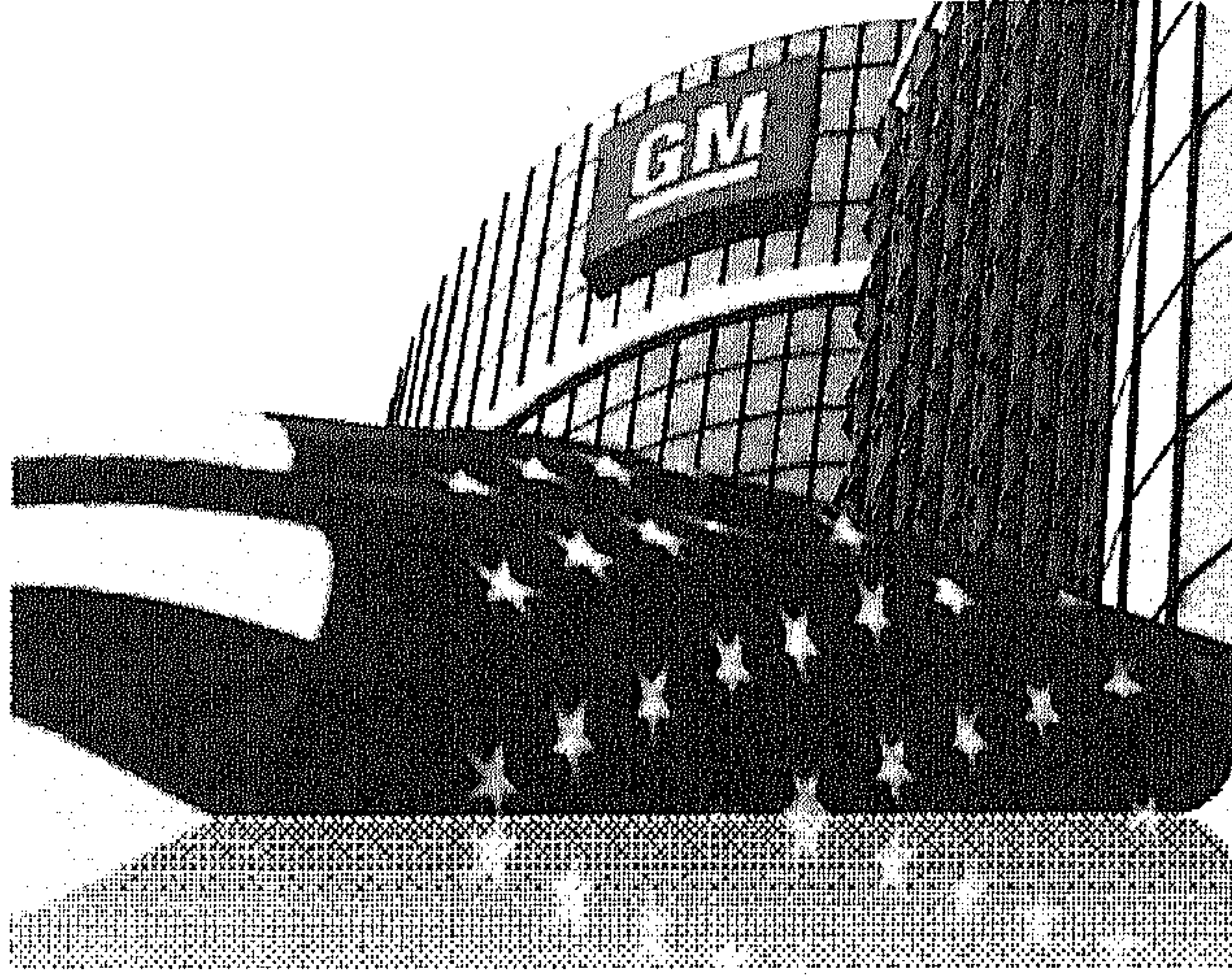
المسافرون معرفة سرعتها، وذلك من خلال لوحة عرض خاصة مثبّتة أمامهم، ويتمتعون برؤية منحنى الكرة الأرضية والشفق القطبي الشمالي بسبب الارتفاع العالي الذي تطير عليه الطائرة. كما يمكن للمسافرين مشاهدة ألوان الطبقة الأولى من الغلاف الجوي، حيث يبلغ ارتفاع الطائرة الحد الفاصل بين طبقتيه الأوليتين. يستغرق عبور المحيط الأطلسي بالكونكورد ثلاث ساعات ونصف فقط، بينما يبلغ ذلك الزمن حوالي تسع ساعات في غيرها من الطائرات التحت صوتية. ويصل مسافر الكونكورد الذي يبدأ رحلته من لندن في العاشرة والنصف صباحاً إلى نيويورك في التاسعة والنصف صباحاً، أي قبل موعد إقلاعه بساعة. ولا يعني ذلك بالطبع تقهقراً زمنياً، ولكنه يرجع إلى فروق التوقيت وقصر زمن الرحلة.



وإلى ماذا آل مصير الكونكورد؟

علاوةً عن ارتفاع تكاليف تشغيلها الذي جعل سعر التذكرة بين باريس أو لندن ونيويورك ذهاباً وإياباً 10000 دولار، ما أدى إلى اقتصار استخدامها على الأغنياء والمشاهير، وعلاوةً عما تسببه من ضجيج وتلوّث، عانت طائرة الكونكورد أكثر ما عانت من ضعف إقبال المسافرين على رحلاتها، وذلك في أعقاب الحادث الذي تعرضت إحداها التابعة للخطوط الجوية الفرنسية بباريس في تموز من عام 2000 على أحد الفنادق قرب مطار شارل ديغول، والذي أدى إلى مقتل 109 أشخاص على متنها وأربعة أشخاص على الأرض. ونتيجة لذلك وبعد أخذٍ ورد كبيرين شارك فيهما خبراء ومحققون وعلماء وقانونيون وفنانون ورجال دين وصناعيون من أجيال مختلفة، ما بين المؤمنين بالتكنولوجيا والمسلّمين بسطوتها على العصر الحديث وبين الذين يرون أن من الضروري كبح جماح التقدم العلمي ووضع ضوابط أخلاقية وقانونية له، اتخذ القرار النهائي بإيقاف رحلات الكونكورد. ففي تموز من عام 2003، تجمّع عشرات الآلاف من عشاق الكونكورد على طول الطريق المؤدي إلى مطار هيثرو في عاصمة الضباب لندن، في محاولة وداعية أخيرة قبل أن يُسحب هذا الطراز من الطائرات من الخدمة،

شركة جنرال موتورز



نفذت شركة جنرال موتورز لمدة 3 سنوات خطة لجمع أنظمة سطح المكتب المتعدد داخل نظام واحد. وهو المعروف داخليا باسم "تنسيق بيئة المكتب" (بوكير، 1994). وعملية إعادة الهندسة تتضمن الاستعاضة عن العديد من ماركات أنظمة سطح المكتب، ونظم تشغيل الشبكات وأدوات تطوير التطبيقات في عدد من البائعين أكثر قابلية للإدارة الأنظمة التكنولوجية. وفقا لدونالد ج. هيدين، مدير المكاتب والتطوير في جنرال موتورز ومدير برنامج الترقية، يقول أن عملية "وضع نظم الأساس هو لتنفيذ إستراتيجية عمل مشتركة للاتصالات عبر شركة جنرال موتورز. " مؤسسة لوتس للتنمية وشركة هيوليت باكارد للتنمية، وشركة كومباك للكمبيوتر سابقا، تلقت واحد من أكبر المبيعات الغير حكومية من شركة جنرال موتورز. وأيضاً تخطط جنرال موتورز استخدام نوفيل نتوير كعميل الأمن، ومايكروسوفت اوفيس وطابعات هيوليت باكارد. وفقا لدونالد ج. هيدين، لقد ساعد هذا جنرال موتورز في تقليص 10% إلى 25% من تكاليف الدعم، و 3% إلى 5% من الأجهزة، ومن 40% إلى 60% من رسوم تراخيص البرمجيات، وزيادة الكفاءة من خلال التغلب على مشاكل عدم التوافق باستخدام برنامج واحد فقط عبر الشركة بأكملها.

2.4.6 مراحل تطور الفكر التسويقي الإستراتيجي

قبل الولوج في مراحل تطور الفكر الإستراتيجي والإستراتجيات التسويقية، أود أن الفت نظر القارئ أن التسويق بشموليته لا يختلف عن تطوير الأداء المهني والفني للشركة، فالتسويق وحدة متكاملة لا تتجزأ عن الإدارات الأخرى، بل بالأحرى هي من أهم الإدارات ولذا فإنني كما سترى في السطور القادمة أتحدث تارة عن التخطيط الإستراتيجي وتارة أخرى عن الإستراتيجيات التسويقية لأنه في حقيقة الأمر وجهين وان اختلفا فهم ذو طبيعة متماثلة، بل لا أكون مبالغ أن الاختلاف ربما يحدث في طبيعة المكون وليس في سياق ومنهجيه الفكر والتخطيط. فالمكون التسويقي وما يتبعه من إستراتيجيات سواء متعلقة بالأسواق أو بالمنتجات أو انظمه التوزيع أو حتى المعلومات والاستخبارات التسويقية، ربما تختلف في معناها ولكن الإستراتيجيات قد تكون واحدة.

أولا: مدرسة هارفارد للأعمال "HARVARD"

في الحقيقة كانت أول محاوله لوضع مفهوم الإستراتيجيات في أداء الأعمال هي تلك المدرسة، حيث يعتبر الباحثين بأن هذه المدرسة هي نقطة انطلاق التفكير الإستراتيجي حيث قدمت خلال الخمسينات مادة إدارية جديدة عرفت بـ "سياسة الأعمال" هدفها تعظيم الربح عن طريق بيع منتجات بأحجام كبيرة وفي أسواق متعددة وذلك من خلال الاعتماد على التقدير (2–10 سنوات) لكنها فشلت في تحقيق هذه الأهداف.

- وما قام به كوتلر في منتصف الستينيات يعبر إثراء لمحاولة وضع مفهوم الإستراتيجيات وربطه بالفكر والمنهجية التسويقية وهو ما بتأليفه في كتابه "مبادئ التسويق"، حيث قام بالربط بين النظريه والمنهج.
- وفي سنة 1965 ظهر نموذج آخر وهو ما يعرف بنموذج "LCAG" نسبة لمؤسسيه الذي يدرس (نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات).

- في سنة 1970 ظهر نموذج "CLL" الذي أضاف بعدا جديدا للتفكير الإستراتيجي والمتمثل في: عامل التنظيم وذلك نظرا لأهمية هذا العامل في المؤسسة باعتباره شرط ضروري لنجاح المؤسسة أثناء تطبيق الإستراتيجية.

والجدير بالذكر أن لمساهمات Porter الذي قدم نموذج الإستراتيجيات التنافسية (1980) واهتم ببعد خاص وهو المحيط الصناعي للمؤسسة وسيتم التطرق إليها في نماذج الإستراتيجية.

ثانيا: التخطيط الإستراتيجي

تميزت هذه المرحلة بظهور التحليل الإستراتيجي من عدة باحثين أهمهم Ansoff مكونين بذلك مدرسة متميزة سميت بمدرسة التخطيط الإستراتيجي وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات والتقنيات:

- مساهمة Ansoff من خلال النقاط التالية: حيث ميز بين (القرارات الإستراتيجية، التكتيكية، العملية) .
- حدد الإستراتجية كمكون من (المنتجات، الأسواق).
- كل ثنائية (منتج، سوق) تحدد مجال نشاط.
- وفي سنة 1970 طور Ansoff مفهوم التخطيط الإستراتيجي وأخذ بعين الاعتبار مفهوم اضطرابات المحيط غير أن مساهمته صعبة التطبيق (باعتبارها نظرية أكثر منها عملية).
- في سنة 1975 ظهر ما يعرف بنماذج تسيير ميدان النشاط الإستراتيجي الذي يعتمد على أدوات ونماذج التحايل الإستراتيجي.

ثالثا: نموذج الأعمال

نموذج الأعمال هي "البيان الذي يوضح طريقة جلب الشركة للعملاء والحفاظ على تدفق أرباحها مع مرور الوقت".

المنظور المكون

في الحقيقة فإن أوستر والدر (Osterwalder) وآخرون (2005) قدم أن نموذج الأعمال يمثل مخططًا لطريقة إنجاز أي شركة لأعمالها التجارية. يعتبر سلايويتزكي (Slywotzky) (عام 1996) أن نموذج الأعمال علي إنه هو "الوحدة الكاملة لطريقة اختيار أي شركة لعملائها وتعريف عروضها والتمييز بينها وتحديد المهام التي ستؤديها بنفسها، وبذلك ستهيئ مواردها وتجوب نواحي السوق وتصمم منفعة للعملاء وتجلب المنافع".

وقد وضع إطار لتطوير نموذج الأعمال مع التركيز على موضوعات التصميم، اقترح ليم (Lim) (2010) تطوير نموذج أعمال العمليات - البنية - الإستراتيجية - البيئة التي تراعي المواءمة بين إستراتيجية المنظمة وهيكلها وعملياتها والعوامل البيئية لتحقيق المميزات التنافسية في المزيج المتفاوت للتكلفة والجودة والوقت والمرونة والابتكار والتأثير.

يعد تصميم نموذج الأعمال إحدى المواد البارزة المنبثقة من صياغة الأعمال. يشير ما سبق إلى تعريف منطق الأعمال التجارية لأي شركة على المستوى الإستراتيجي، ونماذج الأعمال التسويقية مرتبطة بالمستويات الإستراتيجية والتشغيلية للمنشأة ومن ثم فإن القدرة علي الابتكار والتحديث والموائمة بين أهداف وإمكانات الشركة من ناحية وصياغة الأعمال من ناحية هي محور نماذج الأعمال التسويقية.



في عام 1954، قام كل من جيرالد بيرسون، كالفن فولر وداريل وهم شابين بتصنيع الخلية الشمسية لسيليكون القادرة على تحويل أشعة الشمس إلى تيار كهربائي في مختبرات بيل في ولاية نيو جيرسي. في تلك السنة، أصبح حلم استخدام الطاقة الشمسية حقيقة وواقع. هؤلاء الباحثين الأمريكية قدموا فرصة لتغيير مسار المستقبل. في 54Solar5لديها سياسات وخدمات لجعل

أنظمة الطاقة الشمسية بأسعار معقولة وفي متناول الجميع. ومنها بناء مرافق مخصصة من الطاقة الشمسية للمنازل السكنية والمبانى التجارية ومزارع الطاقة الشمسية على حد سواء محليا ودوليا.

كما يقدم المشروع حلولا بسيطة وكاملة للشركاء، وهي تقدم الطاقة المتجددة للمجتمعات التي نقدم خدماتنا مع: المشورة المالية، تصميم والهندسة، تقييم كامل الموقع، تصنيع الوحدة المركزية، كافة المعدات اللازمة، ونظام والبناء والتكليف صيانة ونظام الرصد.

رابعا: التسيير الإستراتيجي التسويقي

يعود تطور هذه المرحلة إلى أزمة 1974 حيث أدت إلى انهيار المؤسسات الضخمة وأثبتت هذه الأزمة عدم جدوى حافظة الأنشطة المتنوعة التي اعتمدت عليها هذه المؤسسات واعتبار البعض أن التخطيط الإستراتيجي هو مضيعة للوقت وللأموال وزيادة التكاليف لأن المؤسسات اليابانية سيطرت على الأسواق بالرغم من عدم اعتمادها على التخطيط الإستراتيجي وبالتالي تطور مفهوم التسيير كاستجابة لتطور المنافسة.

أهم خصائص هذه الفترة

- تطور التبادلات (السلع والخدمات)
- التطور السريع للاستثمارات في الخارج.
- زيادة تدفق الرأسمال الدولي.
- اختلاف نماذج (الاستهلاك، الذوق، الثقافات...) مؤدية إلى عولمة الأسواق، المنافسة، لتطور التكنولوجي، طرق التنظيم، طرق الإنتاج.

إذن فقد عرفت هذه المرحلة تطوراً كبيراً في جميع المجالات ومحيط شديد الاضطراب مما يجعل للتسيير التسويقي أهمية في التفكير الإستراتيجي بالإضافة إلى ظهور مصطلحات إستراتيجية أخرى منها اليقظة الإستراتيجية.

خامسا: الرؤية التسويقية

وهي مرحلة أخرى من مراحل تطور الفكر الإستراتيجي ميزتها أحداث ووقائع أهمها:

- سقوط جدار برلين الذي شكل معطى (اقتصادي، جيو سياسي) جديد.
- العولمة، الاختراعات التكنولوجية في الإعلام الآلي، الإلكترونيك.... الخ.

يتضح من خلال هذه المؤشرات بأن محيط المؤسسة أصبح أكثر ديناميكية وتسارعا كما أصبح أكثر تعقيدا لذلك على المؤسسة قبل أن تقدم على أي خطة أن تحدد رؤيتها المستقبلية لماذا تريد أن تحققه وتعمل على تجسيد هذه الرؤية بدراسة شاملة للمحيط (المحيط الوطني والعالمي) وتحدد الإمكانيات والمهارات التي تتوفر عليها وتقوم بتغيير ما يجب تغييره.

إكسون موبيل ExxonMobil هى شركة أمريكية متعددة الجنسيات. يقع المقر في ارفينج بولايه تكساس.. كما أنها تمتلك المئات من فروع أصغر مثل النفط الامبراطوري المحدود (69.6%) في كندا. توظف شركة إكسون موبيل أكثر من 82000 شخص في جميع أنحاء العالم، مع ما يقرب من 4000 موظف في المقر و 27000 شخص في هيوستن.. وهى تعتبر من أكبر الشركات العامله في مجال النفط في العلم والتى تعدت حدود الولايات المتحدة إلى العالم العربي، فمفهوم العولمة وتخطي الحدود هي أحد أهداف الشركة.

سادسا: الوظيفة المعرفية (الإدراكية للمؤسسة)

نظرا لأهمية المعلومة في المؤسسة وفي إدارة التسويق بشكل خاص ودورها الكبير في جعل المؤسسة على دراية ويقظة لحظة بلحظة بكل ما يحدث حولها وداخلها. ابتكار ما يسمى باليقظة المعرفية وهي تنقل وتعرض صورة ملموسة للرؤية الإستراتيجية وهي تشمل نقل الابتكار وتثري الوعي الجماعي لمجموعة

المقررين كما تساعد على اتخاذ القرار اللازم في الوقت المناسب وباحتوائها على الأفكار المدونة داخلها تمكن من التفكير الإستراتيجي المسبق. يعود الفضل الكبير في تطور هذه المرحلة لتطور وسائل الاتصال الذي جعل المؤسسات تدخل عالم جديد والاقتصاد الجديد الذي يرتكز على المعرفة وهو اقتصاد المعارف ومن بين وسائل الاتصال المساهمة فعلا في هذا التطور الانترنت التي تسمح للملايين بالمتاجرة عن بعد (التجارة الإلكترونية).

وقد ظهر أنماط عديدة لمحاكاة الرؤية الإستراتيجية التسويقية منها أنظمة المخابرات التسويقية وأنظمة المعلومات التسويقية بأنواعها المتعددة "مثل أنظمة دعم القرارات التسويقية Marketing Decision Support Systems بالإضافة إلى انظمه الخبرة التسويقية Marketing Expert Systems وغيرها من الأدوات والتي كانت لها ابلغ الأثر في تطوير الوظائف المعرفية والسلوكية للمؤسسة".

خصائص وهدف الإستراتيجية التسويقية

أولا: خصائص الإستراتيجية التسويقية

1- **الشمولية:** أن الإستراتيجية تمكن من الإلمام بجميع جوانب المؤسسة والمحيط باعتبارها الوسيلة الأكثر ديناميكية لإدراك جميع الجوانب. ومعرفه موارد المؤسسة وإمكانياتها وكيفيه تطويرها ومعرفه حدود والقدرة التنافسية.

2- **موجهة لنظام مفتوح:** باعتبار المؤسسة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر وبالتالي تأتي الإستراتيجية من أجل خلق تكامل بين أجزاء ووحدات نظام المؤسسة. كذلك دراسة الأنظمة المحيطة بالمؤسسة والتي توثر علي المنتجات.

3- **مجموعة قرارات:** أن الإستراتيجية التسويقية تتم ترجمتها إلى مجموعة من القرارات ليس فقط علي مستوى المنتج المقدم ولكن علي عناصر المزيج التسويقي المختلف. وهي خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها.

4- **إلزامية الوقت:** أن احترام الوقت مهم جدا في الجانب الإستراتيجي أي أن تكون الإستراتيجية الموضوعة من قبل مديري التسويق مرتبطة بعنصر الزمن وأن تكون قابلة للقياس في علاقة من الزمن وإلا أصبحت لا جدوى منها.

5- **الوضوح والإقناع:** يجب أن تكون واضحة من حيث الأهداف وغير متعارضة عند تنفيذها في جميع مستوياتها.

6- **أسلوب المشاركة:** من أجل نجاح الإستراتيجية يجب إشراك جميع الكفاءات وفي مختلف المستويات من تحسيسهم بأنهم قاموا بدورهم وبأنهم ينتمون للمؤسسة فلا يكتفي مديري التسويق والانغلاق، بل الأهم استماع إلى الرأي والرأي الآخر فلكل تجاربه وأثاره وأفكاره.

7- **محددة من حيث المراحل:** أن الإستراتيجية تمر بالمراحل التالية (الصياغة، التنفيذ، الرقابة).

8- **المرونة:** الإستراتيجية تستدعي التغيير متى لزم الأمر فالمتابعة المستمرة للمحيط يستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة للتقليل من الأخطار المرتقبة. وهي ربما أهم ما يميز الإستراتيجيات التسويقية عن غيرها وهي مرونة، خاصة في القطاعات التي تشهد طفرات أو تشهد تقلبات طبقا لمحدثات الأمور، فعلي سبيل المثال ارتباط القطاع السياحي والفندقي بالاستقرار السياسي والاقتصادي يتطلب مرونة من حيث معرفه الأسواق المستهدفة والقدرة الإنفاقية لديهم وكيفيه جذب سوق جديدة في ظل اتساع دائرة عدم اليقين، ما هي العروض المصممة والتي قد تلاءم الغير.

9- **تخصيص الموارد:** وربما ارتبط هذا العنصر بالنشاط المؤسسي بشموليته وليس النشاط التسويقي فحسب، فالإستراتيجية تعمل على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها. ثانيا: هدف الإستراتيجية المؤسسة تحتاج للإستراتيجية نظرا لأهميتها ونتائجها فالمؤسسة تمارس نشاطها في محيط يتغير باستمرار فالمؤسسة معرضة في أي لحظة لخطر الخروج من السوق، إذن فإن

أرادت البقاء يجب أن تأخذ الاحتياطات اللازمة لذلك تجعل إبعادها من السوق صعب ولكي تصل إلى ذلك يجب أن تتوفر المؤسسة على شيء إضافي يميزها عن المؤسسات الأخرى وهي الأفضلية التنافسية يمكن أن تخص الإنتاج، التسويق، التموين، بالنسبة للمنافسين هذا الشيء هو الأفضلية التنافسية فهي: "عبارة عن مستوى تطوري أو تنظيم معين أو تقنيات إنتاجية تجعل من الصعب إخراج المؤسسة من السوق أي يحميها ويبقيها، إذن فهدف الإستراتيجية هو الحصول على الأفضلية التنافسية لمدى طويل"، وهذه الأفضلية قد توجد قبل وجود الإستراتيجية ويمكن أن تكون موجودة فإذا كانت موجودة فالإستراتيجية يجب أن تعتمد عليها وتنطلق منها للبقاء في السوق أما إذا كانت غير موجودة فيجب خلق هذه الأفضلية ثم الانطلاق منها، يمكن للمؤسسة أن تواجه المنافسين وهو ما يسمى بالإستراتيجية الهجومية أما إذا لم يمكنها ذلك فيجب الدفاع عن البقاء في السوق وهي الإستراتيجية الدفاعية فالأفضلية هي التي تفرق بين مؤسسة وأخرى لذلك يجب على المؤسسة أن تستغل أفضليتها ولأطول فترة ممكنة فالأفضلية سمح بزيادة أرباح إضافية للمؤسسة.

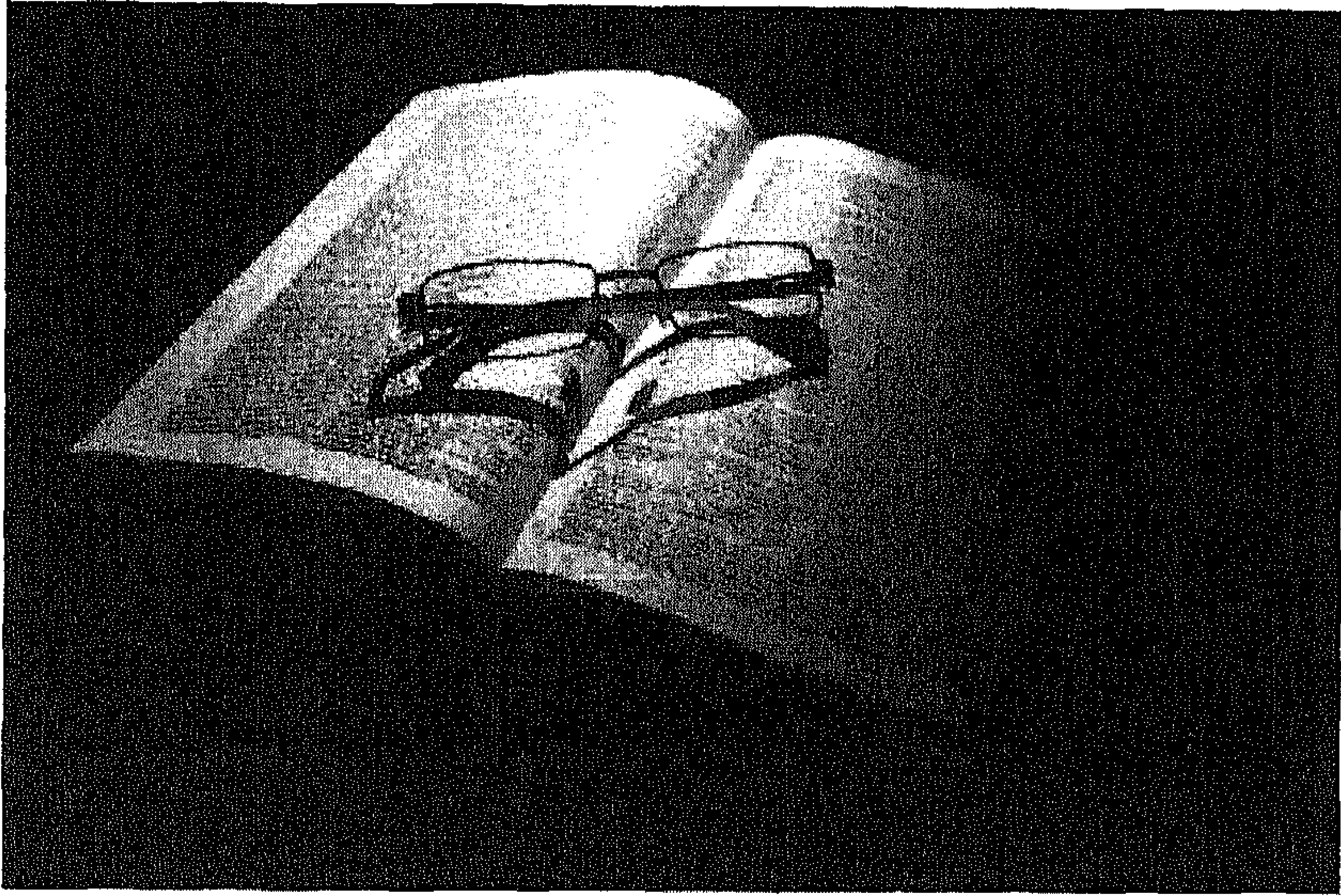
عزيزي القارئ ربما يتبادر إلى ذهنك عن معني الإستراتيجيات الهجومية وما معناه ومدى القدرة علي تحقيق المنافسة في ظل التأرجح.

إن الإستراتيجيات الهجومية في الحرب التسويقية هي نوع من إستراتيجيات الحرب التسويقية يتم ابتكارها بغرض اقتناص حصّةٍ من السوق من منافسٍ بعينه. وعلاوةً على زيادة الحصة من السوق، يمكن وضع إستراتيجيةٍ هجومية للفوز بعملاءٍ مهمين أو قطاعات من السوق ذات هوامش ربحٍ عاليةٍ أو تتميز بولاء عملائها.

سمات الإستراتيجيات الهجومية

1- تهدف الأنشطة إلى اجتذاب وكسب عملاء جدد

2- الاعتماد على القدرات الذاتية لاكتساب عميل جديد، والحصول على مزيد من العملاء وتشجيع التحول إلى استخدام علامتك التجارية وزيادة وتيرة الشراء.
3- الهدف الرئيسي هو المبيعات وحصة السوق، علاوة على التوسع في ما تعرضه المؤسسة
4- تتناسب هذه الإستراتيجيات في الغالب مع السوق القابل للنمو مع تغيير متكرر في خط المنتجات
5- يتم تنفيذ الهجمات التسويقية باستخدام عروض الأسعار الترويجية أو الإعلانات وتقديم ضمانات وطرح منتجات جديدة



الأنواع الرئيسية للإستراتيجيات الهجومية في الحرب التسويقية هي:

هجوم من المركز - ويكون ذلك هجومًا مباشرًا وجهًا لوجه. وهو يتضمن عادةً تعبئة كل مواردك بما في ذلك التزاماتك المالية الأساسية. ويتعين على جميع أقسام الشركة إعداد العدة للهجوم بدءًا من التسويق إلى الإنتاج. وعادةً ما يتضمن ذلك هجماتٍ إعلانية مكثفة، وكثيرًا ما يستلزم تطوير منتج جديد قادر على مهاجمة خط منتجات المنافسين المستهدفين عند أقوى أجزائه. كما يتضمن في كثيرٍ من

الأحيان محاولة "تحرير" جزءٍ لا بأس به من قاعدة عملاء المنافس المستهدف. وعلى أرض الواقع، نادرًا ما يتم استخدام الهجمات المباشرة. وهناك سببان لذلك: أولاً: لأنها مكلفة؛ حيث يتم استخدام الكثير من الموارد القيمة وقد تتم خسارتها في الهجوم. ثانيًا: غالبًا ما تكون الهجمات المباشرة غير ناجحة؛ لأنه إذا تمكن المُدافع (عند العميل المستهدف) من إعادة توزيع موارده في الوقت المناسب فسوف تضيع الميزة الإستراتيجية للمهاجم. ويصبح المهاجم في مواجهةٍ مع قوةٍ بدلاً من ضعف. وهناك أمثلة كثيرة (في كلا من مجالى الأعمال والحرب) على تخصيص مدافعين لهم القدرة على صد مهاجمين أكبر منهم. ومع ذلك، فهذه الإستراتيجية مناسبة في الحالات التالية :

- السوق المتجانسة نسبيًا
- انخفاض سهم العلامة التجارية
- ضعف ولاء العملاء
- سوء تمايز المنتجات
- محدودية موارد المنافس المستهدف نسبيًا
- قوة موارد المهاجم نسبيًا

تكتيك الكماشة (ويسمى أيضاً إستراتيجية التطويق) - تشمل هذه الإستراتيجية نطاقًا أوسع بكثير لكنها إستراتيجية متقنة الهجوم. وفيها يتم تطويق المنافس المستهدف. ويمكن تحقيق ذلك من خلال طريقتين؛ إما بتقديم مجموعة منتجاتٍ مشابهة للمنتَج المستهدف. فيحرر كل منتَج جزءًا من حصة السوق من منتجات المنافس المستهدَف، فتتركه ضعيفًا واهن العزيمة محاصرًا. والطريقة الثانية أن يتم تنفيذ تلك الإستراتيجية خلسة، وعندها يمكن تجنب المواجهة الشاملة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تطويق أسواق متخصصة بدلاً من تطويق المنتجات؛ حيث يعمل المهاجم على توسيع الأسواق المتخصصة التى تحيط بسوق المنافس المستهدف وتخترقه. حيث يحرر هذا الاختراق حصةً من السوق من سيطرة الهدف. وإستراتيجية التطويق مناسبة في الحالات التالية :

السوق المُجزأ على نحو غير دقيق حين تكون بعض قطاعات السوق خالية نسبيًا من المنافسين ذوى المراكز المالية الجيدة أن يكون للمهاجم موارد قوية لتنمية المنتج أن يكون للمهاجم ما يكفى من الموارد للعمل في قطاعاتٍ متعددة في وقتٍ واحد أن يكون للمهاجم بنيةً تنظيمية لا مركزية.

إستراتيجية الوثب، وتشمل هذه الإستراتيجية التقدم بثباتٍ لتجاوز قوات العدو تمامًا. وعلى الساحة التجارية؛ ينطوي ذلك على تطوير تكنولوجياتٍ جديدة أو خلق نماذج أعمال جديدة؛ وهى إستراتيجيةٌ ثورية تعيد كتابة قواعد اللعبة. فمثلاً: أدى الإعلان عن تكنولوجيا القرص المضغوط إلى تجاوز المنافسين الراسخين في السوق الذين كانت تقوم أعمالهم على إنتاج الشريط المغناطيسى. ففاز المهاجمون بالحرب دون معركةٍ مكلفة واحدة. وللعلم فإن هذه الإستراتيجية فعالة جدًا إذا أمكن تحقيقها.

مهاجمة الجناحين - تم تصميم هذه الإستراتيجية للضغط على جناحي جبهة العدو حتى يتحرك جناحية إلى الداخل. فيكون بإمكانك تحقيق مكاسب بينما تكون جبهة العدو في حالة من الفوضى. وبالقيام بذلك، يمكنك تجنب المواجهة وجهًا لوجهٍ مع القوة الرئيسية. (راجع الإستراتيجيات الجناحية في الحرب التسويقية)

الإستراتيجيات الهجومية لـ"سون تيز"

إستراتيجية الهجوم العلنى 1. توجيه ضربةٍ قاضية لمنافس في الأعمال للاستيلاء على شركته، وتوجيه ضربةٍ قاضية لمنتَج منافس للاستحواذ على حصته في السوق.

إستراتيجية الهجوم السري (في الخفاء) كن بعيدًا عن الأنظار لأقصى مدى ممكن بينما تنفذ التحركات الهجومية.

على سبيل المثال: إستراتيجية بيبسى للهجوم على كوكاكولا في الصين تتضمن اختيار مواقع لمحطات التعبئة لها في المحافظات الداخلية.

10- إضفاء الميزة التنافسية للمنتج، ويضيف هذا المبدأ بعدا جديداً و هاما لأنشطة التسويق الدولي، حيث لا تقوم الدولة بإنتاج المنتجات التي تكون تكلفة إنتاجها محليا أقل من تكلفة استيرادها فحسب، بل الأمر يمتد إلى أبعد من ذلك، حيث تختار الدولة المنتجات التي تحقق لها ميزة تنافسية في مواجهة المنتجات المنافسة لها في الأسواق الخارجية. وتمثل التنافسية على مستوى الاقتصاد الجزئي قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة مع المؤسسات الأخرى في داخل البلاد وخارجه، وذلك بالمحافظة على حصتها من السوق المحلي والدولي. أمّا على مستوى الاقتصاد الكلي، فإن تنافسية الاقتصاد الوطني فتكمن في قدرته على تحقيق فائض تجاري بصفة مستمرة.

حدود الإستراتيجية

الإستراتيجية من مفاهيم إدارة الأعمال والإستراتيجية التسويقية علي وجه الخصوص تصادف مشاكل في الواقع وتشكو من بعض الحدود منها:

- تعتبر عملية صعبة ومعقدة بتعقيد عملية تحديد الرسالة والأهداف وكذلك ارتباط كل من الأهداف والتخطيط والإستراتيجية بالمعلومات سواء من خارج أو من داخل المؤسسة وهذه المعلومات ترتبط أيضاً بالعامل الزمني إلا أن هذا الحد يمكن التقليل منه بتطوير نظام للمعلومات ونظام الأهداف:

أنظام المعلومات:

- يجب أن يتوفر معلومات بالقدر الكافي وبالنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب. يجب أن يتبع حركية التنفيذ ويرصد حركة المحيط.
- من مزاياه سرعة اتخاذ القرار والتغذية العكسية وتوفير أكبر عدد ممكن من المعلومات وتلقي المعلومات في الوقت المناسب.

ب- نظام الأهداف:

حسب P. Druker ثمانية مجالات على المؤسسة أن تحدد فيها أهدافها:

- وضعيتها في السوق، الإبداع، الإنتاجية، الموارد المالية واللوجيستسية، الربحية، تنمية وكفاءة الإجراءات، المسؤولية الاجتماعية كما يجب التنسيق بين المدى القصير والطويل والتنسيق بين مختلف المصالح والأقسام في مختلف المستويات المؤسسة في عملية تحديد الأهداف.
- من أهم العوائق التي تصادف تطبيق الإستراتيجية هي المعارضة التي تواجهها من مختلف مستويات التنفيذ فبقدر ما تعتبر عملية الإعداد صعبة ستكون عملية التنفيذ أصعب وإن كان ليس من الممكن القضاء عليها تماما فإنه يمكن السعي إلى محاولة التخفيف منها.
- إن اتساع وتعقيد الإستراتيجية تجعل أي مدير مهما كانت قدرته في متابعة الإعداد والتنفيذ لا يمكن أن يتحكم فيها فهي تتميز بأنها فن ومهارة والتي تعتمد أكثر عل التقدير والاستنتاج والمهارات الفكرية وهي عناصر تتكون من جراء الخبرة والتجربة وحنكة وثقافة المدير ومدى استفادته من ماضي وتجارب المؤسسة.

المسار التسويقي الإستراتيجي

إن المسار التسويقي يوضح ويحدد مختلف مراحل العملية التسويقية الإستراتيجية حيث يعرف بأنه "سلسلة متصلة من القرارات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين إستراتيجية فعالة داخل قطاع التسويق والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة".

من التعريف السابق يتبين أن مراحل المسار التسويقي الإستراتيجي تتمثل في: الصياغة، التنفيذ، الرقابة وسنتعرض لكل مرحلة بالتفصيل:

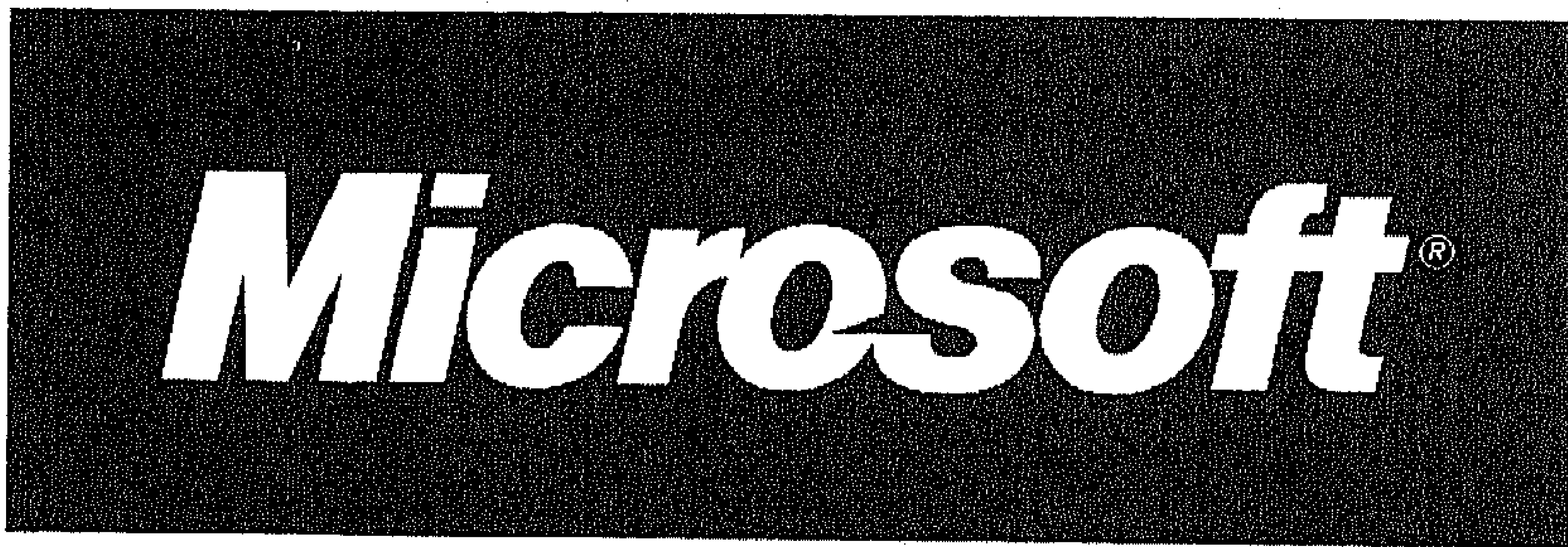
أولا: مرحلة إعداد الإستراتيجية التسويقية

وهي المرحلة الأولى من المسار التسويقي الإستراتيجي للمؤسسة حيث يتم في هذه المرحلة إعداد وصياغة إستراتيجية ملاءمة لإدارة التسويق بناء علي أهداف

المؤسسة وصياغة الإستراتيجية تعني" إيضاح وتمهيد الطريق الذي تعتقد إدارة التسويق أنه سيقودها إلى تحقيق أهدافها وذلك بناء علي تحديد أهداف المؤسسة الرئيسية في ضوء الرؤية المستقبلية وبعد تحديد رسالة المؤسسة ومن خلال توجيه الجهود نحو تحليل العوامل الخارجية للمحيط من أجل تحديد الفرص والتهديدات وكذلك تشخيص العوامل الداخلية من أجل الاستفادة من نقاط القوة وتقليص نقاط الضعف كما تحتوي عملية الصياغة على تحديد الإستراتيجيات البديلة ثم اختيار البديل الإستراتيجي المناسب" وعلى ذلك نجد أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة أهمها:

1- تحديد الرسالة التسويقية: "الرسالة التسويقية عبارة عن جملة أو عدة جمل توضح الميزات التنافسية لها بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى".

وهذا ما دفع بيتر دروكر للتأكيد علي أن ذلك يتمن من خلال طرح التساؤل التالي: ما هو عملنا؟ وماذا يجب أن نكون والإجابة على هذه التساؤلات تقود إلى وضع الأهداف وبناء الإستراتيجيات وصنع القرارات اليوم لتحقيق نتائج الغد فالرسالة إذا هي بمثابة إعلان عن سبب وجود مؤسسة ما.



رسالة شركة: Microsoft وردت رسالة هذه الشركة كما يلي: "أن رسالة المؤسسة هى إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات والخدمات التى تستخدمها مؤسسات الأعمال والأفراد التى تصمم كل منها بهدف الحصول على الاستفادة كافة قدرات الكمبيوتر الشخصي بصفة أكثر سهولة وأكثر متعة يومياً".

عناصر الرسالة: لقد أجريت بحوث كثيرة لدراسة العناصر التي يجب أن تشملها رسالة التسويقية ومن أهم الدراسات هي التي أجراها Fred David وقد توصل إلى أن الرسالة الفعالة "وان تحدث عن الرسالة للمؤسسة بشكل عام ولكن للتوشيح فإن فريد ديفيد وأفكاره هي ضمنيه تطبق علي التسويق" وقد قال أن الرسالة يجب أن تجيب على الأسئلة التالية:

- العملاء: من هم عملاء المؤسسة؟
- المنتج: ما هو المنتج أو الخدمة الرئيسية للمؤسسة؟
- الأسواق: أين تتنافس المؤسسة جغرافيا؟
- التكنولوجيا: ما هي التكنولوجيا الأساسية للمؤسسة؟
- الاهتمام بالبقاء والنمو والربحية: ما هو اتجاه المؤسسة نحو الأهداف الاقتصادية؟
- الفلسفة: ما هي أهم المعتقدات، القيم، الطموحات وأولويات المؤسسة الأساسية؟
- فهم الذات: ما هي نقاط القوة الأساسية والمزايا التنافسية؟
- الاهتمام بالصورة الذهنية العامة: ما هي الصورة التي ترغبها المؤسسة عن نفسها؟
- فعالية المصالحة والتوافق: (التوازن بين أصحاب المصالح المختلفة): هل تعبر الرسالة وضوح عن رغبات الأطراف المختلفة؟

أهمية الرسالة:

إن الأهمية الرئيسية للرسالة تتمثل في قدرتها على تحديد الهدف النهائي للمؤسسة ومن يمكن أن يتبلور في إدارة التسويق، حيث ينعكس ذلك تناغم كافة أنحاء المؤسسة في تحديد اتجاه واحد للجميع وتحقيق التنسيق بين جميع العاملين في جميع الأقسام والمصالح في المؤسسة والرسالة التسويقية يجب أن تتميز بعدة مميزات أهمها :الواقعية والموضوعية المرونة، الوضوح ودقة التعبير، الانسجام مع الأهداف الإستراتيجية، توضيح كيفية تحقيق الأهداف.

ثانيا: تحديد الأهداف الإستراتيجية:

الهدف هو الخط الموجه للإستراتيجية وهو يمثل المبرر الحقيقي لوجود المؤسسة ولا يمكن أن تصور وجود إستراتيجية بدون أهداف.

والأهداف هي "النتائج المتوقع تحقيقها من خلال إتباع إستراتيجية معينة فالأهداف تمثل ما تنوي المؤسسة تحقيقه على المدى الطويل وهي بطبيعتها أهداف عامة مثل: هدف تعظيم الربح، هدف النمو، تحقيق حصة من السوق، ولذلك فهي ترتبط ارتباطا وثيقا بالإستراتيجية " فالهدف إذا هو وضعية مرغوب للوصول إليها معيار لقياس مدى نجاح المؤسسة أو فشلها ويقع على عاتق المسير تحديدها أخذا بعين الاعتبار أهداف العاملين.

وتعتبر الأهداف مصيرية لنجاح الإدارة التسويقية لأنها تحدد لها الاتجاه، أساس التقييم، الأولويات، وتسمح بالتنسيق كما أنها ضرورية للتخطيط الفعال، التنظيم، التوجيه، وأنشطة الرقابة وهذه الأهداف لابد من أن تتوفر فيها الشروط التالية:

- الواقعية، القابلية للقياس، المرونة، الدقة والوضوح، متكاملة، متجددة.

أهمية وضع الأهداف:

إن لتحديد الأهداف أهمية كبيرة فهي تحدد ما يلي:

- **تعد من أهم عناصر الإستراتيجية:** إذ لا يمكن لإدارة التسويق من تحديد إستراتيجية معينة دون وجود أهداف واضحة تسعى لتحقيقها.
- **تعد الأهداف مرشدا لاتخاذ القرارات:** أن الأهداف التي تسعى إدارة التسويقية المؤسسة لتحقيقها تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها.
- **تساعد الأهداف الإستراتيجية في وضع الأهداف الفرعية:** أن وضع الأهداف الإستراتيجية في المستويات العليا يساعد في وضع الأهداف الفرعية في المستويات الدنيا.

- **تعتبر الأهداف كأساس للتقييم:** هذه الأهداف تستخدم كمعايير في عملية الرقابة وتحديد الانحرافات والمسؤوليات.
- **تساعد في تقييم أداء الأفراد:** حيث يتم تحديد مسؤولية كل وفرد بناءا على الأهداف التي أوكلت إليه ومن نتائج هذا التقييم يتم الاستفادة في وضع سياسات الأفراد كالترقية، النقل، التدريب، والحوافز...
- **تسهم الأهداف في تفويض السلطة:** أن وجود الأهداف السليمة والواقعية يساعد في التفويض السليم للسلطة كما يساعد في التنسيق بين الأنشطة والمهام المختلفة.

ثالثا: التشخيص المؤسسي:

وهي العملية التي تتم علي مستوى المؤسسي وليس علي مستوى الإدارات المختلفة ولاسيما إدارة التسويق، فبعد تحديد الأهداف التسويقية الإستراتيجية تأتي مرحلة التشخيص المؤسسي حيث تعتبر هذه العملية ذات أهمية كبيرة لأنه من خلال هذه التشخيص تستطيع المؤسسة التأكد من تلاءم الأهداف الإستراتيجية المحددة من قبل الإدارات المختلفة وعلي رأسها إدارة التسويق مع معطيات المؤسسة داخليا وخارجيا.

حيث تعرف عملية التشخيص المؤسسي بـ: "الدراسة التحليلية لوضعيتي المؤسسة داخليا وخارجيا من أجل تحديد نقاط القوة والضعف من جهة، ومعرفة فرص ومخاطر المحيط من جهة أخرى، بذلك يهدف التشخيص الإستراتيجي إلى الكشف عن القدرات الإستراتيجية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة في توجهاتها وتحولاتها المستقبلية التي تتواءم مع المحيط وتغيراته".

من خلال التعريف السابق فإن التشخيص المؤسسي يتكون من بعدين أساسين: التشخيص الخارجي، الداخلي.

1- التشخيص الخارجي:

من المبادئ الأساسية للإدارة الإستراتيجية في المؤسسة هو التحليل الدقيق

لمحيطها الذي تنشط فيه ذلك أن المسار الإستراتيجي لمؤسسة يمكن أن يتحدد من خلال الفرص والتهديدات التي يفرضها المحيط، فالصعوبة للمؤسسة تتمثل في تحديد العوامل المكونة لمحيطها وتحديد آثارها على المؤسسة (إيجابيا أو سلبيا) بذلك يهدف التشخيص الخارجي: - التأكد من توافق الإستراتيجية مع المحيط.

- وضع قائمة محددة من الفرص والتهديدات.
- محاولة تقدير تحولات المحيط المستقبلية وآثارها على المؤسسة.

ويمر التشخيص الخارجي بعدة مراحل أهمها:

- **تقييم طبيعة المحيط:** في البداية يقوم الإستراتيجي بعملية مسح شامل لمختلف عوامل المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة وترتيب هذه القوى حسب درجة تأثيرها على أداء المؤسسة وهذه العوامل تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن وقت لآخر حسب موقف وظروف المؤسسة ونوع النشاط الذي تنتمي إليه ومن أهم عناصر المحيط:

- **العوامل الديمغرافية:** مثل ارتفاع معدلات الحياة، انخفاض نسبة الوفيات، نسب الشباب والشيخوخة، الجنس (ذكور، إناث) الخ.
- **العوامل الاجتماعية والثقافية:** مثل العادات والتقاليد، مستويات التعليم والثقافة، الدين السائد، خصائص السكان وقيمهم.
- **العوامل الاقتصادية:** مثل معدلات التضخم، السياسة النقدية والمالية، مستويات الدخل والاستهلاك، معدلات الادخار، ... الخ.
- **العوامل السياسية والقانونية:** مثل استقرار النظام السياسي، القوانين والتشريعات، الإعفاءات من الضرائب الأحزاب السياسية وتأثيرها في مجال الأعمال، مدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي... الخ.
- **العوامل التكنولوجية:** أن التطورات التكنولوجية أصبحت متغيرا هاما بإمكانه التحكم في أداء المؤسسة ويمكن أن تعتمد عليه في بناء الميزة التنافسية لذلك يجب عليها أن تبقى على اطلاع دائم بجميع المتغيرات التي تحدث في محيطها.

بعد تحديد العوامل الرئيسية لمحيط المؤسسة والتي يمكن أن تؤثر على أداءها تحدد خصائصها العامة كالاستقرار، التذبذب، البساطة، التعقيد، الثبات واللاثبات... الخ.

- **تحليل المنافسة:** حيث يجب على المؤسسة عند صياغة إستراتيجيتها الأخذ بعين الاعتبار قدرات منافسيها وذلك على مستوى القطاع الذي تنشط فيه، أن أهمية تحليل المنافسة تكمن في: معرفة واكتشاف نقاط القوة والضعف وخصائص المنافسين والأهداف الإستراتيجية لهم وكيف سيكون رد فعلهم المحتمل بالنسبة للبدائل الإستراتيجية للمؤسسة، تحديد وضع منتجات المؤسسة مقارنة مع المنافسين فالمؤسسة عند تحليل المنافسة يجب أن تقوم بما يلي:

- تحديد ميدان المنافسة أي القطاع التنافسي الذي تنشط فيه وذلك بتحديد المجموعة الإستراتيجية التي تنتمي إليها فالمجموعة الإستراتيجية تضم عددا من المؤسسات التي تتبع إستراتيجيات متماثلة وتنشط في نفس النشاط ذلك أن المنافسة تكون من داخل المجموعة أو من خارج المجموعة.
- تحديد المنافسين الرئيسيين الذين تواجههم وتقييمهم بعدة معايير أهمها: معدل النمو، حجم وعدد المنافسين، الوسائل الترويجية، الأسواق التي يركزون عليها، نوعية المنتوجات والخدمات التي يقدمونها... الخ.
- بعد تقييم المنافسين يمكن للمؤسسة من تحديد أهم نقاط قوة وضعف المنافسين مما يمكنها من تحديد الإستراتيجيات المناسبة لمواجهتهم.

وتجدر الإشارة إلى أن الحصول على معلومات عن المنافسين ليس بالأمر السهل حيث أن هناك معلومات يمكن الحصول عليها بسهولة مثل: المطبوعات التي تنشرها المؤسسات المنافسة، الدراسات الخاصة بالسوق، تحليل منتجات الشركات المنافسة، وقد تلجأ المؤسسات إلى طرق أخرى مثل: محاولة استقطاب الفنيين الذين يعملون لدى المؤسسات المنافسة، توجيه أسئلة خفية إلى الفنيين من خلال الملتقيات، عمليات الجوسسة على المنافسين... الخ.

العوامل التي تحدد كفاءة التحليل الخارجي:

- **تغير أو ثبات عوامل المحيط:** فكلما كانت عوامل كثيرة ومتنوعة وأيضاً سريعة التغير كلما كان تحليلها صعبا ومتشابكا.
- **تكلفة الحصول على المعلومة:** حيث تتعدد المعلومات ولكن قد لا يمكن الحصول عليها لارتفاع تكلفتها، أو لوجود عوائق تحد من إمكانية الوصول إليها.
- **الكفاءات والإمكانيات المتوفرة:** تعتبر الكفاءات التسييرية من أهم العوامل التي تحكم كفاءة التحليل الخارجي إلى جانب توفر الوسائل والإمكانيات التي تساعد على إجراء التحليلات المطلوبة فكلما توفرت الكفاءات كلما أمكن تحليل عوامل المحيط إذ لا قيمة للمعلومة دون تحليلها وتقييمها واستخلاص النتائج المرجوة منها.

2- التشخيص الداخلي:

التشخيص الداخلي يعني التعمق داخل المؤسسة لتحديد مستويات الأداء، نقاط القوة، نقاط الضعف ولهذا التشخيص كذلك أهمية كبيرة لا تقل عن التحليل الخارجي للمحيط حيث ليس بوسع أي مؤسسة أن تضع إستراتيجية ما دون تشخيص إمكانياتها فبالرغم من أن المحيط قد يتميز بالجاذبية وبه فرص يمكن استغلالها إلا أن إستراتيجية المؤسسة يجب أن تضع في اعتبارها العوامل والموارد الخاصة بها، ومدى كفاءة التسيير بها مما يساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية السليمة.

تتم عملية التشخيص الداخلي للمؤسسة بعدة مداخل أهمها:

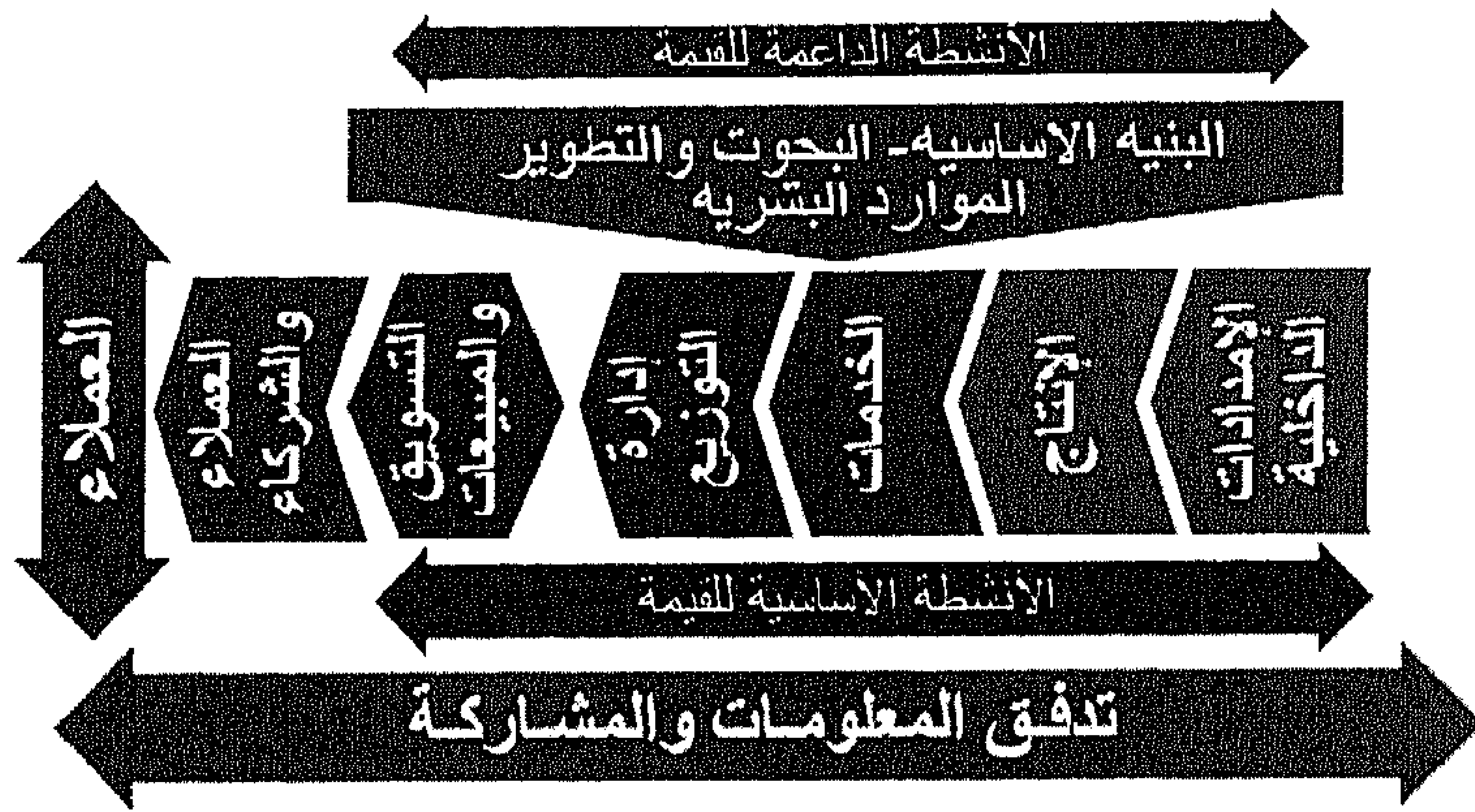
- **التشخيص الوظيفي:** حيث يتم إخضاع كل وظائف المؤسسة للدراسة المعمقة من أجل اكتشاف عوائق ومشكلات الأداء ونقاط القوة لكل وظيفة من وظائف المؤسسة وكذلك ينصب التشخيص أيضاً على وظائف التسيير: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة وأهم النقاط التي يجب دراستها عند التشخيص الوظيفي للمؤسسة:

- **تشخيص الوظيفة المالية:** على المؤسسة عند تشخيصها للجانب المالي الوقوف على عدة نقاط مالية لدراستها وتحليل كل المعطيات المالية باستخدام النسب المالية المختلفة لأنها عكس صورة المؤسسة من الجانب المالي.
- تشخيص وظيفة الأفراد: حيث يتم دراسة عدة نقاط تتعلق بالجانب البشري في المؤسسة مثل: تخطيط الأفراد، مستويات الأجور، الحوافز، المكافآت... الخ.
- تشخيص وظيفة الإنتاج: مثل دراسة: حدود الطاقة الإنتاجية، توزيع الآلات وسرعتها، مدى عصرنة طرق الإنتاج، تكاليف الإنتاج، نظم الرقابة على الإنتاج، الصيانة... الخ.
- تشخيص وظيفة التسويق: مثل: نصيب المؤسسة من السوق، مزيج المنتجات، المزيج التسويقي، وضع المنتجات في دورة الحياة... الخ.
- **تشخيص وظيفة التموين:** من خلال عدة مؤشرات أهمها: نوعية المواد الأولية، استقرار العلاقات مع الموردين، التخفيضات وتسهيلات السداد، آجال التوريد، تركيز الموردين، عدد الطلبيات... الخ.
- تشخيص وظيفة البحث والتطوير: تكنولوجيا المنتوج، تكنولوجيا الآلات، إمكانات البحث والتطوير حيث تعتبر التكنولوجيا القلب النابض لأي نشاط صناعي حيث يجب على المؤسسة أن تكتسب مجموعة من المعارف العلمية والتي يمكن أن تعتمد عليها في خلق الميزة التنافسية.
- التشخيص بواسطة سلسلة القيم: تعتبر سلسلة القيم من إسهامات بورتر في الفكر الإستراتيجي حيث تعتبر إحدى الوسائل لتشخيص الإمكانيات الداخلية للمؤسسة حيث تقسم المؤسسة إلى نوعين من الوظائف :

  * الأنشطة الأساسية وهي التي تخلق القيمة مباشرة.

  * أنشطة الدعم وهي التي تضمن السير الحسن للأنشطة الأساسية.

ويمكن تمثيل سلسلة القيم كما يلي:



مبدأ سلسلة القيمة:

إن سلسلة القيمة تنطلق من اعتبار أنشطة المؤسسة تتسلسل حسب المراحل التالية: تصميم، تصنيع، تسويق، دعم المنتجات حيث بعد هذه الأنشطة تجد المؤسسة في النهاية أنها قد خلقت قيمة للزبون هذه القيمة هي التي تجعل الزبون يتجه نحو منتجات المؤسسة فقيمة المنتوج تكون موزعة على مختلف حلقات السلسلة هذه القيمة قد تأتي من التطوير التكنولوجي أو جودة المواد المستعملة في الإنتاج أو من سرعة إيصال المنتجات إلى الزبائن أو كفاءة التسويق.

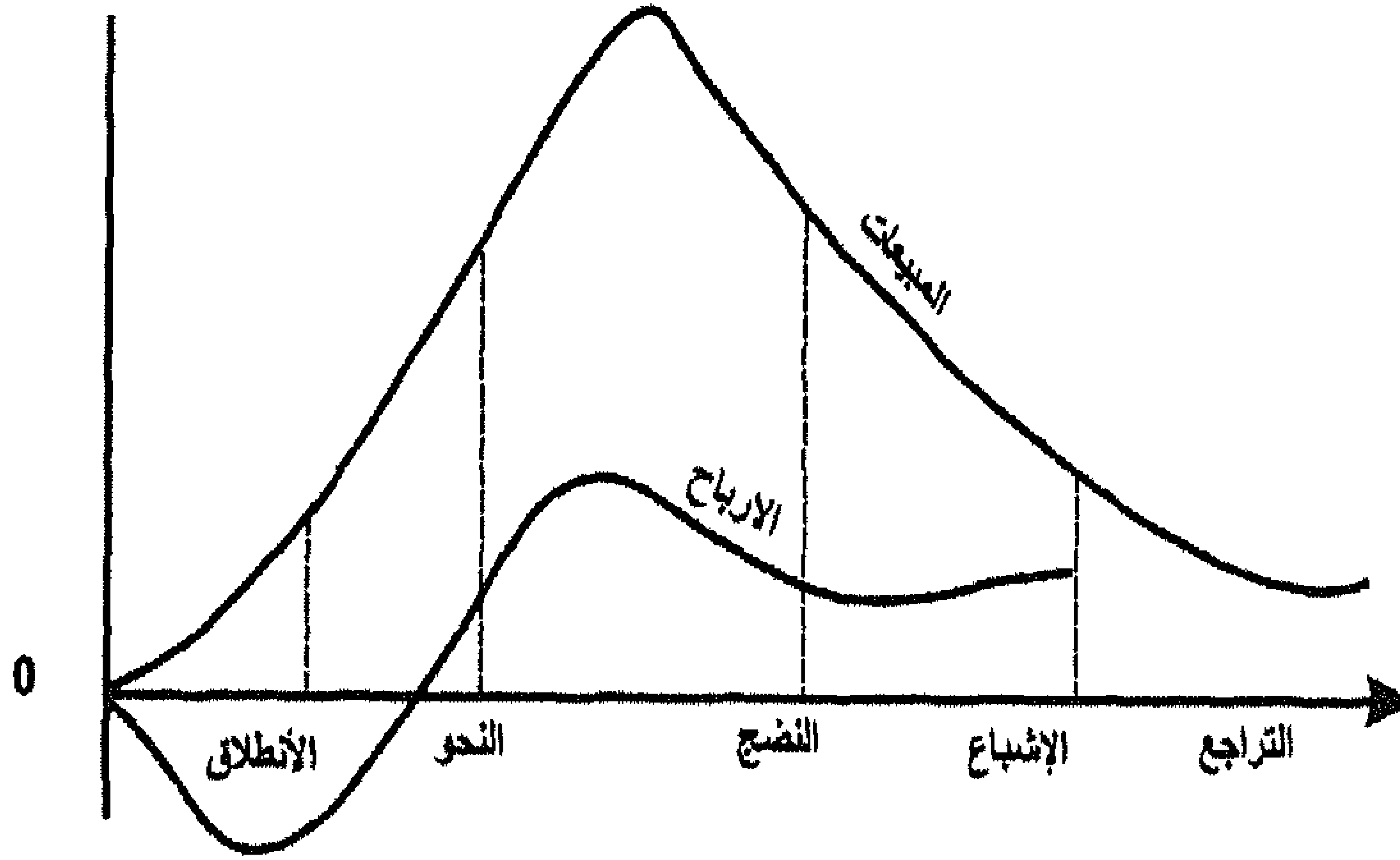
إذا تستعمل السلسلة لتحليل مصادر القيمة وكذلك مصادر التكاليف التي ساهمت في زيادة تكلفة المنتوج أو الخدمة حيث يجب في النهاية أن تقدم المؤسسة قيمة أعلى من التكاليف التي تتحملها والكشف عن الوظائف التي أدت إلى زيادة التكاليف ومحاولة تحسينها أو إخراجها من المؤسسة وتوكله إلى مؤسسات أخرى لديها كفاءة أكثر في اداءها.

أدوات التشخيص الإستراتيجي

هناك العديد من الأدوات والنماذج التي يمكن استخدامها في مجال التشخيص الإستراتيجي ونظرا لكثرتها سنكتفي فيما يلي بعرض أبرزها:

- **دورة حياة المنتج:** وتعتمد هذه الأداة على ضرورة تحديد المرحلة التي يمر بها المنتوج حيث هناك أربع مراحل أساسية يمر بها المنتج (الانطلاق، النمو، النضج، التراجع) ويمكن إظهارها وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (6. 1) منحنى دورة حياة المنتج.



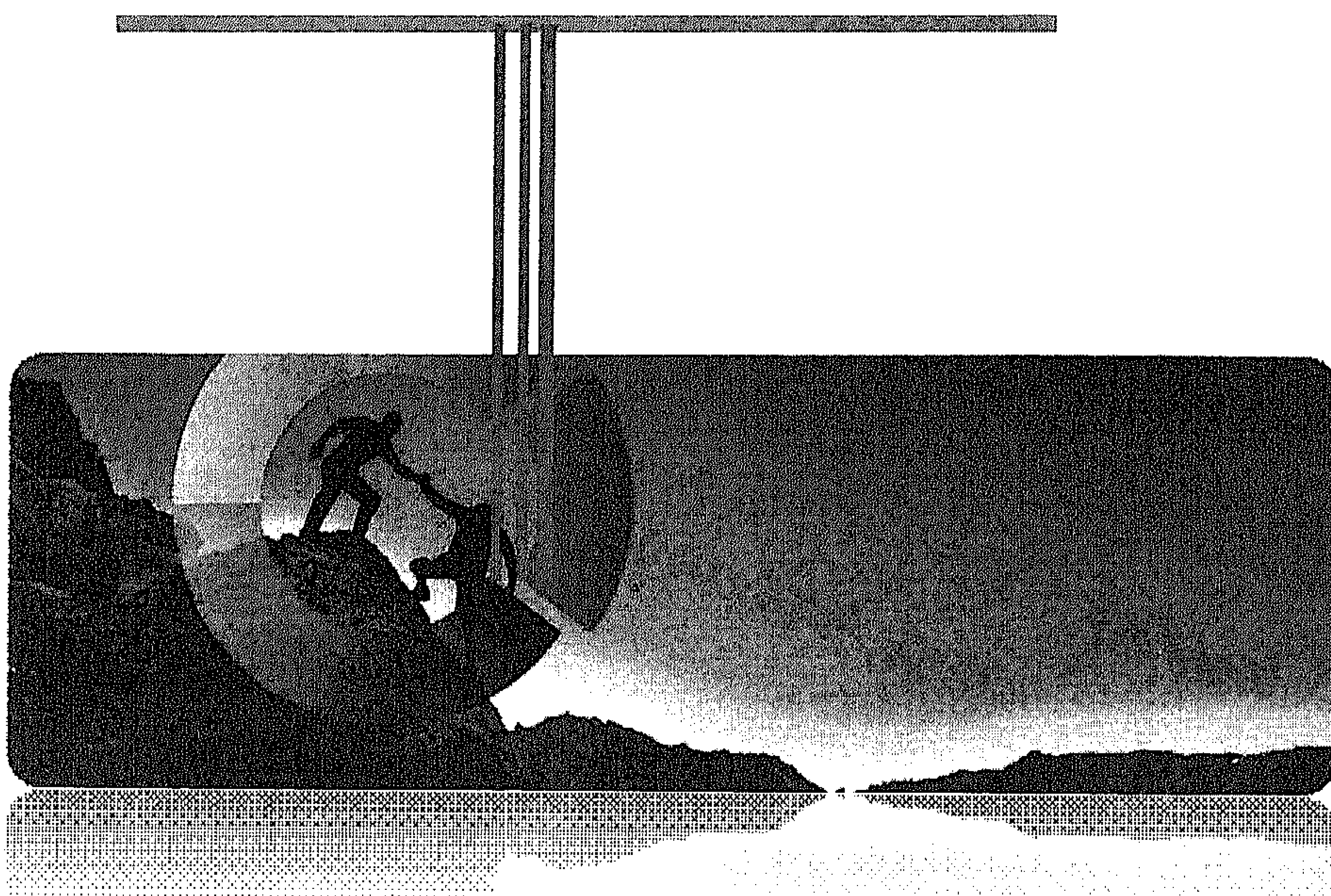
- **تجسد المرحلة الأولى (الانطلاق)** محاولة المؤسسة إدخال المنتج إلى السوق (حصة سوقية ضعيفة)، وتتميز عادة بمعدل نمو ضعيف للمبيعات بسبب كون المنتوج لايزال غير معروف لدى الزبائن، فالمؤسسة بصدد التعريف بمنتوجها بغرض تكوين شريحة واسعة من المستهلكين مما يكلفها مصاريف كثيرة تتعلق خاصة بتسويق المنتج كما تتميز هذه المرحلة بتحقيق لنتيجة خسارة أو تساوي بالتقريب للصفر باعتبار أن هذه الأخيرة لاتزال تتحمل ثقل المصاريف السابق ذكرها.

- **في المرحلة الثانية (النمو)** يصبح المنتج معروفا مما يؤدي إلى ارتفاع المبيعات لتلبية الطلب المتزايد وبالتالي زيادة حجم الأرباح مع انخفاض تكلفة الوحدة المنتجة تتطلب هذه المرحلة من دورة الحياة التركيز على بعض العوامل كالإشهار، التوزيع، النوعية... وذلك مقاومة حدة المنافسة.

- **أما المرحلة الثالثة (مرحلة النضج)** تزداد فيها المبيعات بمعدلات كبيرة حيث يلقى المنتوج رواجا كبيرا وقبولا لدى المستهلكين مما يساعد المؤسسة على تحقيق أرباح مرتفعة وهذا ما يؤدي إلى انخفاض سعر تكلفة الوحدة المنتجة.
- **أخيرا المرحلة الرابعة (مرحلة النضج)** حيث يبدأ التناقص التدريجي للمبيعات نتيجة لتشبع السوق من المنتوج أو دخول منتجات منافسة، أو أن المؤسسة طورت هذا المنتوج أو أدخلت منتوجا جديدا لتعويضه وهي الإستراتيجية الأسلم لها في هذه الحالة. وبالتالي من خلال ما تقدم تتضح ضرورة تتبع النشاطات خلال دورة حياتها، وذلك حتى تتمكن المؤسسة من وضع إستراتيجية لكل مرحلة.

الفصل السابع

مدارس دعم القرارات الإستراتيجية



الفصل السابع

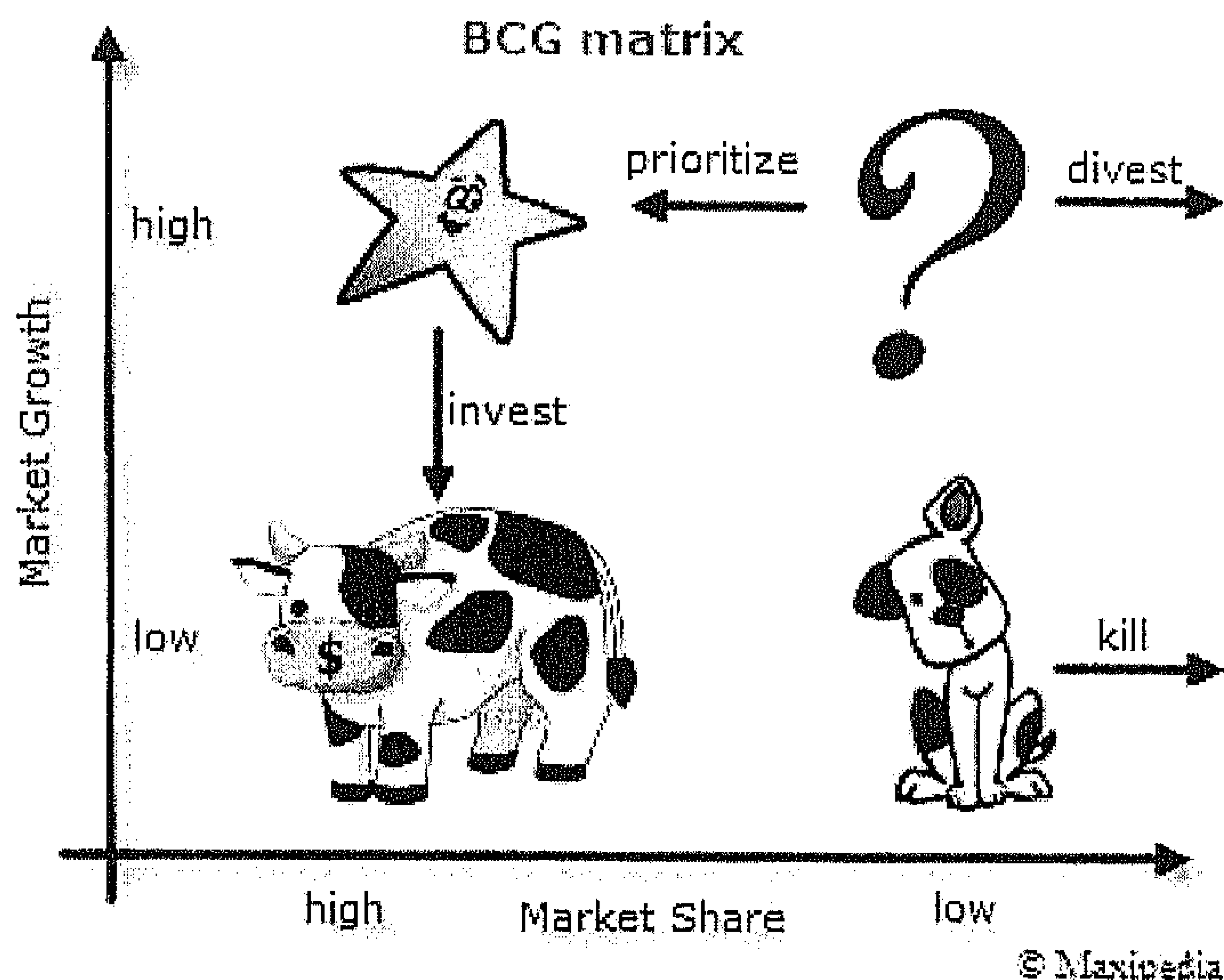
الأسـواق

مقدمة

بعد أن تعرضنا في الفصول السابقة إلى التسويق وأبعاده والياته في الألفية الجديدة وكيف أن مفهوم التسويق لم يعد قاصر علي البيع ولم يعد قاصر علي تحقيق خطط وغزو الأسواق بل هو كما تحدثت في السطور السابقة "الحياة بشموليتها".. فما يريد العملاء وما يتوقعه العملاء والتقلبات التي أصبحت كموج يصارع بعضها بعض وبين هذا وذاك شركات تنمو وتكبر وشركات تنجرف وتتضاءل.

الآن عزيزي القارئ وبوصولك إلى هذا الفصل سنتعرف سويا علي أهم المدارس إلى تساعد علي دعم القرارات الإستراتيجية ولكن في البداية كنت أود أن اطرح سؤال، أي هذه المدارس والأفكار يناسب المنشآت في عالمنا العربي وأيهما لا يناسبها. وهل كل المدارس تصلح للتطبيق. دعني أخبرك أن كل منها ورائها عالم وضعها من خلال تجاربه وأبحاثه ورؤيته، ومنها ما هو قابل للتطبيق في وطننا العربي ومنا ما يصعب تطبيقه "لاختلاف البيئات سواء الداخلية أو الخارجية للمنظمة والانتماءات والأفكار" ولكنه العلم الذي لا ينضب والمعين الذي لا ينتهي، فالكل له بصمته والكل يدلي برأيه وللقارئ البحث وأخذ ما يناسبه.

1.7 مصفوفة بى سى جى



إن مصفوفة بى سى جى تعتبر أكثر الطرق المعروفة كأداة لإدارة المجموعة. وقد طوّرت في بداية السبعينات من مجموعة بوسطن الاستشارية. كما يمكن لمصفوفة بى سى جى أن تستخدم لتحديّد الأولويات التي يجب إعطاؤها عند احتساب علاقة المنتج بوحدة العمل. ولضمان خلق قيمة طويلة الأجل، يجب أن يكون للشركة محفظة المنتجات التي تحتوي على كل من النمو المرتفع للمنتجات وذلك للاحتياج النقدي ونمو منتجات التي تدر النقد الكثير. ولمصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية بعدين: حصة التسويق ونمو السوق، وما وراء هذه الفكرة الأساسية هو: عند وجود حصة تسويق عالية للمنتج، أو أن سوق المنتج ينمو سريعا، فهذا أفضل للشركة.

1.1.7 الأقسام الأربعة في مصفوفة بى سى جى

نموذج BCG عبارة عن مصفوفة لتقيم أحد أنشطة الأعمال الرئيسية أو المنتجات وذلك في ضوء درجة نمو السوق (تقاس بنسبة مئوية لنمو المبيعات (وحصة المنتج في السوق (الموقع التنافسي النسبي).

درجة نمو السوق تقدم مؤشر على جاذبية السوق المخدوم من قبل كل نشاط أعمال أو منتج موجود في حقيبة المنظمة، الموقع التنافسي النسبي يعبر عن نسبة حصة المنتج في السوق بالقسمة على حصة أكبر منافس موجود في السوق، لذلك فإن الموقع التنافسي يمثل أساس جيد للمقارنة في ضوء درجة القوة النسبية لعدد من أنشطة الأعمال أو من المنتجات في حقيبة المنظمة.

مصفوفة النموذج تتكون من أربعة أقسام أو خلايا رئيسية كل خلية تمثل خصائص مختلفة للمنتج والسوق. الدوائر الموجودة في الخلايا تمثل وحدات أعمال أو منتجات. حجم الدائرة تعبر عن نسبة العائد المتحقق من المنتج أو وحدة الأعمال والتي تعكس أيضاً أهمية كل نشاط أو منتج باعتبارها مولد للدخل. يلاحظ في مصفوفة نموذج BCG أن نسبة النمو في السوق مقسمة إلى مجالين. عالي وواطئ عند خط تحكمي لنمو بنسبة 10% يفصل بين هذين المجالين.

الموقع التنافسي النسبي أو حصة السوق تقسم عند حصة السوق النسبية 0.1 حيث أن هذا الخط يفصل بين حصة السوق العالية والواطئة. الموقع العالي يؤشر حالة قيادة السوق كما هو موضح في الشكل التالي:

على سبيل المثال حصة المنتج في السوق عند نسبة 0.02 يعني أن حجم المبيعات لوحدة الأعمال أو المنتجات هو فقط 20% من حجم مبيعات قائد السوق Market leaders sales volume حصة السوق عند 2.0 يعني أن لوحدة الأعمال حجم من المبيعات هو ضعف مبيعات أكبر منافس يأتي في المرتبة الثانية. المنتجات أو الأعمال تصنف وفقا للخلايا الأربعة المصفوفة وكما يلي:

أولا: المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام Question marks

تمثل المنتجات ذات الحصة المنخفضة. وهنا يلاحظ وجود طاقات كامنة في السوق لم تتبد ونمو متزايد في الطلب الكلي الحالي والمتوقع. وفي نفس الوقت يظهر بوضوح أداء غير مرضي للمنتجات أو وحدات الأعمال.

لمعالجة هذا الوضع تحتاج المنظمة موارد مالية إضافية أو عناصر أخرى من المدخلات لتعزيز موقع المنتجات في السوق. قد يتطلب هذا اتخاذ قرارات لإجراء تحسينات على المنتج. أو زيادة الأنشطة الترويجية أو البحث عن مصادر إضافية للتمويل. طبعا قرار الاستثمار بالمنتجات أو الأعمال المثيرة لعلامة الاستفهام يحمل في طياته درجة عالية من المخاطرة بسبب احتمال زيادة شدة المنافسة وارتفاع تكاليف التحسينات أو التعديلات على المنتج وقلة العائد المتحقق على الاستثمار.

ثانيا: المنتجات الساطعة Stars

وهي المنتجات أو الوحدات التي تتمتع بحصة عالية مع سوق يتميز بنمو عالي. المنظمات التي تملك منتج واحد أو عدد المنتجات الساطعة تكون محل نظر واهتمام المنافسين.

هذه المنتجات تمثل في الواقع أفضل فرص للاستثمار لما تحققه من ربحية ونمو وفي نفس الوقت تحمل المنظمة تكاليف عالية في بعض الأحيان من أجل المحافظة على موقع المنتجات الساطعة بالسوق وبخاصة عندما تزداد شدة المنافسة أو تدخل منتجات جديدة ذات نوعية عالية في السوق.

من الأمثلة المعروفة على هذا النوع من المنتجات والأسواق هو سوق الكمبيوتر الشخصي الذي تميز بنمو عالي في السنوات الأخيرة ولكن مع زيادة كبيرة في المنافسة وبصورة خاصة تطور برمجيات وتقنيات الكمبيوتر الشخصي وحرب الأسعار بين شركات الكمبيوتر مما نتج عن ذالك أن تدهورت عدد من المنتجات الساطعة في فترة قصيرة نسبيا وارتقت نجوم منتجات أخرى.

ثالثا: المنتجات أو وحدات الأعمال المدرة للنقدية Cash Cows:

وهي المنتجات التي تتميز بحصة عالية في السوق {موقع تنافسي عالي} ونمو منخفض في السوق. المنتجات المدرة للنقدية تقدم للمنظمة أعظم عائد على الاستثمار Return on Investment ذلك لأن السوق يكون عادة أقل تنافسا كما أن الموقع القوي لهذه المنتجات.

لا يتطلب تكاليف عالية للمحفظة على حصتها في السوق بالمقارنة مع المنتجات أو وحدات الأعمال الساطعة. أن التدفق النقدي الذي تدره المنتجات يمكن استثماره لتطوير المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام أو بهدف المحافظة على الموقع التنافسي العالي للمنتجات الساطعة.

من الأمثلة على المنتجات المدرة للنقدية سيرة Golf شركةVolkswagen التي حافظ على موقع أفضل سيارة مباعة في السوق الأوروبية لسنوات عديدة، أي كانت عبارة عن Cash Cow مدرة لنقدية مكنت الشركة من تطوير نماذج لسيارات جديدة مثل Luxury. Corrato. Sport model

رابعا: المنتجات أو وحدات الأعمال المثيرة للقلق Dogs

تمثل هذه المنتجات بحصة منخفضة ونمو منخفض في السوق، فهي أفقر وأضعف منتجات المصفوفة، وفي معظم الأحيان تؤدي هذه المنتجات إلى استنزاف موارد المنظمة وبالتالي تنتهي إلى التصفية من دون التخلي عن هدف إنجاز أقصى حد ممكن من الحصاد المتبقي أو العائد لفتر قصيرة الأجل. هذا النوع من المنتجات ليس بالضرورة عديم الفائدة إذ من الممكن تحسين موقع هذه المنتجات في السوق إذا أجرت الإدارة تغييرات في أساليب الإنتاج والتسويق أو أجرت تحسينات تكنولوجية لرفع نوعية المنتج أو الخدمة. أن هدف نموذج {BCG} هو تحديد إستراتيجية المنظمة التي تقدم أفضل حقيبة متوازنة للمنتجات أو وحدات الأعمال. الحقيبة المتوازنة والمثالية لـ {BCG} هي التي تملك أعلى نسبة مبيعات للمنتجات z وحدات الأعمال المتعددة في إطار إستراتيجية الأعمال الشاملة. وبينما تمثل مصفوفة (BCG) أداة ضرورية لتحليل إستراتيجية المنظمة يقع على عاتق الإدارة الإستراتيجية تعيين محددات النموذج هي:

أ- من الصعوبة بما كان تحديد مفهوم السوق في ضوء هذا النموذج، أو قياس حصة المنتج في السوق، أو نسبة النمو في السوق المستهدف حيث أن هذه العناصر تمثل مشاكل جدية في تطبيق النموذج.

ب- أن تقسيم المصفوفة إلى أربعة خلايا بالاستناد على تصنيف ثنائي عالي ومنخفض فقط هو إلى حد ما عملية تبسيطية للواقع لأن هذا النموذج يهمل الأسواق ذات النمو المتوسط، أو المنتجات ووحدات الأعمال ذات الحصة المتوسطة في السوق.

ج- أن العلاقة بين حصة السوق والربحية تختلف عادة باختلاف الصناعات وقطاعات السوق، في بعض الصناعات الحصة الكبيرة في السوق تختلق فوائد رئيسية للمنظمة سواء في حجم الربحية أو تكلفة الوحدة المنتجة، وفي صناعات أخرى لا تتحقق هذه الفوائد بالضرورة حيث توجد شركات ذات حصة منخفضة في السوق ولكنها تحقق أرباح عالية نتيجة تطبيق إستراتجية ناجحة تستند على التميز والإبداع وتجزئة السوق كما هو الحال مثلا في منتجات شركة Polaroid أو شركة Mercedes إذ من المعروف أن حصة شركة مار سيدس منخفضة في سوق السيارات ومع هذا فإن سيارات الصالون لهذه الشركة ذات أرباح عالية وحصة جيدة في السوق.

د- لا يفيد هذا النموذج في مقارنة فرص الاستثمار ذات العلاقة بوحدات الأعمال أو المنتجات الموجودة في حقيبة المنظمة.

على سبيل المثال ليس بالضرورة أن يكون كل منتج أو وحدة أعمال من طراز المنتجات الساطعة أفضل من الوحدات الأخرى المدرة للنقدية، ثم كيف يجب مقارنة الوحدات المثيرة لعلامة الاستفهام بالوحدات الأخرى إذا كان من المحتمل أن تتحول هذه الوحدات إلى وحدات أو منتجات ساطعة أو قد تنزل إلى صنف المنتجات أو الوحدات التي تتطلب التصفية (أو الحصار)

هـ - أن التقييم الإستراتيجي لحقيبة أعمال المنظمة يتطلب تحليل عناصر ومتغيرات عديدة وليس فقط الاستناد إلى عاملي نمو السوق وحصة المنتج في السوق.

إن جاذبية صناعة معينة يمكن أن تزداد في ضوء تأثير عناصر تكنولوجية وتنافسية واقتصادية وعوامل أخرى مختلفة ولا تقتصر بالتأكيد على عاملين أساسيين فقط.

و- أن التصنيف الرباعي للمصفوفة ينطلق من وجهة نظر تبسيطية لأنواع الأعمال الموجودة في حقيبة المنظمة وهي لا تعكس في معظم الأحيان البدائل المتنوعة والمتاحة في عملية تحليل واختيار الإستراتيجية المناسبة.

بإضافة إلى هذه المحددات هناك نقد واسع يوجه إلى المصطلحات المميزة للمصفوفة فهي أوصاف غير موفقة وتبدو للوهلة الأولى سلبية وغير دقيقة وساكنة لا تعبر عن (فعل) أو عن (عملية) متغيرة ومستمرة مرتبطة بجهد موجه و مبذول لتحقيق نتائج مستهدفة.

إستراتيجية من الواقع: كيف أوشك تخطيط المحفظة على تدمير شركة كابوت؟؟؟



كانت شركة كابوت في السبعينات واحدة من أكبر الشركات التى تلهفت على تبنى مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) وبكل الحسابات فقد أوشك ذلك على تدمير الشركة. وتعتبر شركة كابوت واحدة من الشركات الصناعية الرائدة في العالم، حيث بلغت عوائدها في عام 1992 حوالى مليار ونصف دولار. ونادرا ما كانت منتجات هذه الشركة يراها الناس، إلا أنها كانت حولهم في كل مكان. حيث تظم الكربون الأسود الذي يتم استخدامه بشكل أساسى في المنتجات المطاطية والأحبار كما تظم أيضاً مساحيق التانتليوم المستخدمة في صناعة الإلكترونيات بالإضافة إلى المكثفات البلاستيكية وبناء على التحليل الذي قامت به الشركة بمساعدة مجموعة بوسطن الاستشارية في السبعينات أعلنت الشركة أن أنشطتها الكيميائية التقليدية أصبحت هى المدرة للدخل"Cash cows" وكانت الخطة هى استغلال هذه الأقسام المدرة للنقود وإعادة استثمار تلك الأموال فيما يسمى "بالأقسام النجوم". وأقسام النجوم تظم جهودا متنوعة في مجال تصنيع المعادن، وصناعة الخزف، وأشباه الموصلات، بالإضافة إلى نشاط نقل الغاز.

وكانت النتيجة مع ذلك هى إضاعة مكاسب المنتجات الكيميائية في أنشطة لا تمتلك منها شركة كابوت أية خبرة، كما أنها تستطيع إلا أن تضيف قيمة قليلة لها. وفي الوقت نفسه نجد أن أنشطة كابوت الكيميائية كانت في حاجة كبيرة إلى المال اللازم لكى تتمكن من الاستمرار من العمل بكفاءة. بل الأكثر من هذا فإن الروح المعنوية للعاملين في الأنشطة الكيميائية أخذ في الانخفاض، عندما أدرك المديرين أن الأموال يتم سحبها لتدعيم عمليات أخرى. ونتيجة لذلك، بدأ العائد على أصول شركة كابوت في الانخفاض طوال الثمانينات.

وأخيرا انتبهت عائلة كابوت والتى تملك ثلاثين في المائة من الأسهم. لم يحدث وقامت بتعيين رئيس تنفيذي جديد لإدارة الشركة وهو السيد "سام بودمان"، وقد قضى ذلك الرجل الخمس سنوات الأولى في إعادة هيكلة الشركة، والاستغناء عن كثير من الأنشطة التى أطلقت عليها مجموعة بوسطن الاستشارية "النجوم"، كما أنه أعاد توجيه الأموال نحو عمليات الشركة الكيميائية الرئيسية. ولقد أنفق أكثر من 500 مليون دولار في تجديد وتوسيع المصانع الكيميائية التى أهملتها الشركة كثيرا، وكذلك بناء خمسة مصانع أخرى جديدة. وفي الوقت ذاته تم توجيه الجهود البحثية نحو مجالات الخبرة التقليدية مثل المنتجات الكيميائية العضوية مع التأكيد على إضافة قيمة المنتجات الاستهلاكية لشركة كابوت.

كانت النتيجة، أن النفقات التشغيلية لشركة كابوت قد انخفضت بصورة دراماتيكية، كما أن تطوير جيل جديد من الكيماويات المميزة أتاح للشركة بزيادة هوامش ربحيتها وبعد سنوات من الوعكة المالية ارتفعت مكاسب شركة كابوت في عام 1992 بنسبة 55% مقارنة بعام 1999 في صورة أرباح صريحة (مما يعكس التجرد من الأنشطة غير الأساسية).

2.1.7 عيوب نموذج BCG

1- أن النموذج بسيط إلى حد مبالغ فيه. إذ أن تقييم وحدة العمل الإستراتيجية في ظل بعدين يرتبطان بالنصيب النسبي من السوق ومعدل النمو يعد أمرا مظللا،

حيث يتعين أخذ عوامل أخرى ذات علاقة في الحسبان. ورغم أن الحصة السوقية وبلا شك محددا هاما للوضع التنافسي لوحدة العمل الإستراتيجية، إلى أن الشركات تستطيع أيضاً إرساء وضع تنافسي قوي من خلال تمييز منتجاتها لخدمة احتياجات شريحة معينة في السوق.

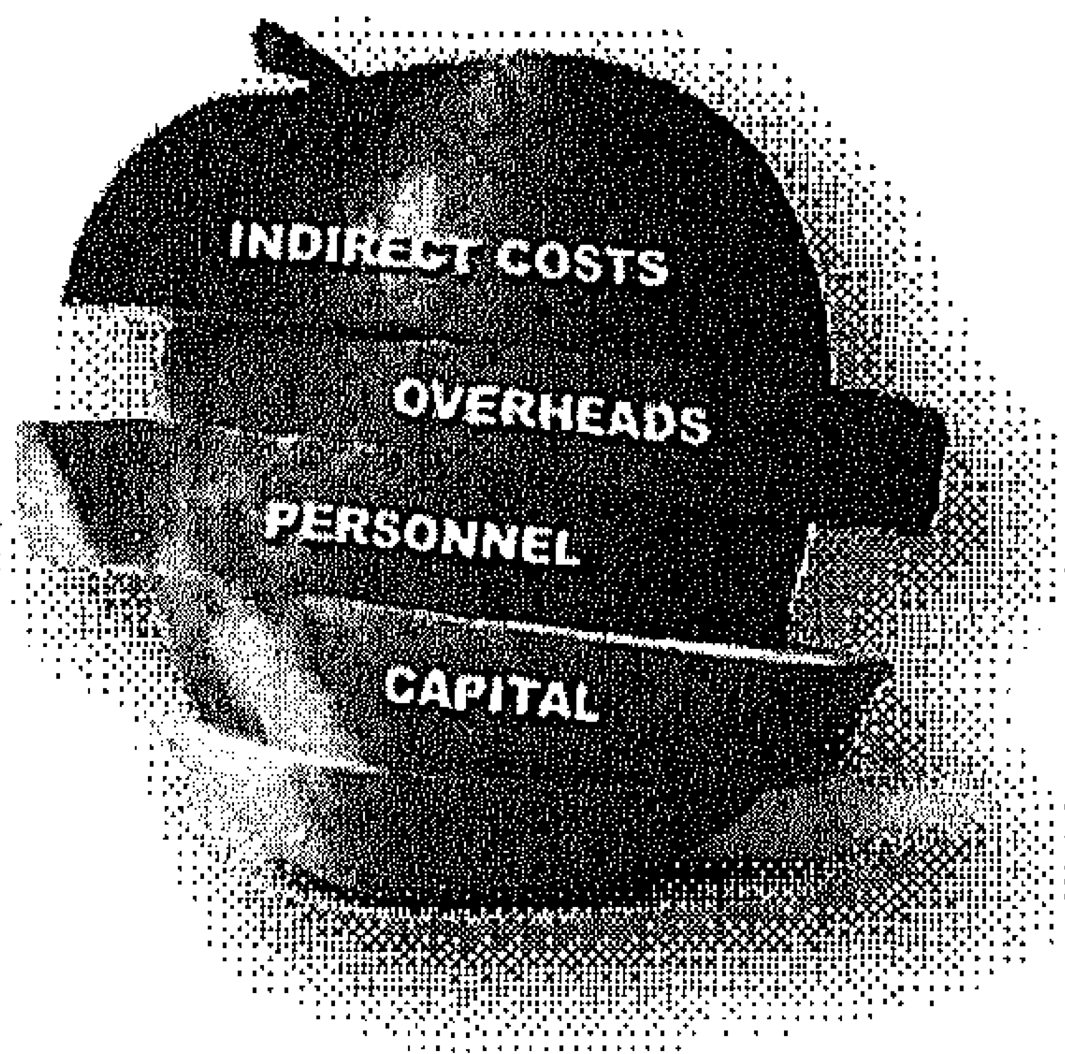
أن النشاط الذي يستحوذ على نصيب متدني من السوق يمكن أن يكون مجالا مربحا ويمكن أن يتمتع بمركز تنافسي قوي في شريحة معينة من السوق. وتتمتع شركة BMW بهذا الوضع، ومع ذلك يمكن تصنيف هذه الشركة "ككلب" وفق مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية، حيث أنها تعد نشاطا يستحوذ على نصيب متدني من السوق في مجال صناعي منخفض النمو. وعلى نفس المنوال، الانترنت يعد النمو الصناعي بمثابة العامل الوحيد الذي يحدد مدى جاذبية هذا المجال الصناعي. إذ أن هناك عوامل كثيرة أخرى بالإضافة إلى النمو تدخل في تحديد مدى كثافة المنافسة في مجال صناعي معين ومن ثم مدى جاذبيته.

2- أن العلاقة بين الحصة النسبية من السوق ووفورات التكاليف ليست واضحة المعالم كما تشير بذلك مجموعة بوسطن الإستشارية. أن الحصة الكبيرة من سوق الإنترنت تعطي الشركة مزايا تكاليفية بالضرورة. وفي معظم الصناعات (على سبيل المثال صناعة الحديد والصلب) نجد أن الشركات التي تستحوذ على حصة منخفضة من السوق و المستخدمة لحصة متدنية من التكنولوجيا (مثل المصانع الصغيرة) تتمتع بتكاليف إنتاج منخفضة مقارنة بالشركات التي تستحوذ على نصيب كبير من السوق و المستخدمة لحجم أكبر من التكنولوجيا (مثل المصانع المتكاملة). ووفقا لمصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية نستطيع تصنيف عمليات مصانع الصلب الصغيرة على أساس أنها "كلاب" في صناعة الصلب الأمريكية، بالرغم أن أدائهم إبان العقد الأخير كان يضعهم في مصاف الأنشطة النجوم.

3- أن الحصة الكبيرة من السوق في مجال صناعي يتسم بانخفاض معدل النمو مثل الإنترنت يترتب عليه بالضرورة تدفق إيجابي للنقدية وهو سمة من سمات نشاط "البقرة المدرة للنقدية". وطبقا لمجموعة بوسطن الاستشارية يمكن لنا أن نصنف شركة جنرال موت ورز وعملياتها ضمن فئة "البقرة المدرة للنقدية" إلا أن الاستثمارات الرأسمالية المطلوبة في هذا الصدد للاحتفاظ بالمركز التنافسي تعد استثمارات كبيرة الحجم بالنسبة لمجال صناعة السيارات والعكس صحيح. ويمكن للصناعات التي تتميز بانخفاض معدل النمو أن تكون فيها المنافسة قوية، علما أن البقاء على هذا الوضع في مثل هذه البيئة يتطلب استثمارات رأسمالية كبيرة.

وكي نكون منصفين، فلقد تعرفت العديد من الشركات على محددات مصفوفة جماعة بوسطن، وقامت بتطوير مفاهيم بديلة تعاملت مع نقاط الضعف التي وردت آنفا.

2.7 تحليل المنتج والربح من العميل. شرح تكلفة المستندة على النشاط Activity-Based Costing



تكلفة المستندة على النشاط خيار الطريق التقليدي للمحاسبة. افترض تقليديّا أن الكم العالي من العملاء يعتبر عملاء مربحة. العميل المخلص أيضاً هو عميل مربح. الأرباح اللاحقة ستسعد العملاء. وقد كشفت الدراسات حول ربح العميل أن الأفكار آنفة الذكر ليست بالضّرورة صحيحةّ. نموذج تكلفة المستندة على النشاط. يعرف ببرك التكلفة، أو مراكّز النشاط في المنظمة. تعيّن التكاليف إلى منتجات وخدمات أي دافعات التكلفة، بناءا على عدد الصفقات التي توفر المنتجات أو الخدمات. ونتيجة لهذا، فإن التكلفة المستندة على النشاط تدعم المدراء

الرؤيا بكيفية نمو قيمة المساهمين و كيفية تحسين أداء المنشأة تاريخيّا، شكلت نماذج حساب التكلفة بأنها تكاليف غير مباشرة و على أساس الحجم.

1.2.7 الفوائد النموذجية لتكلفة المستندة على النشاط

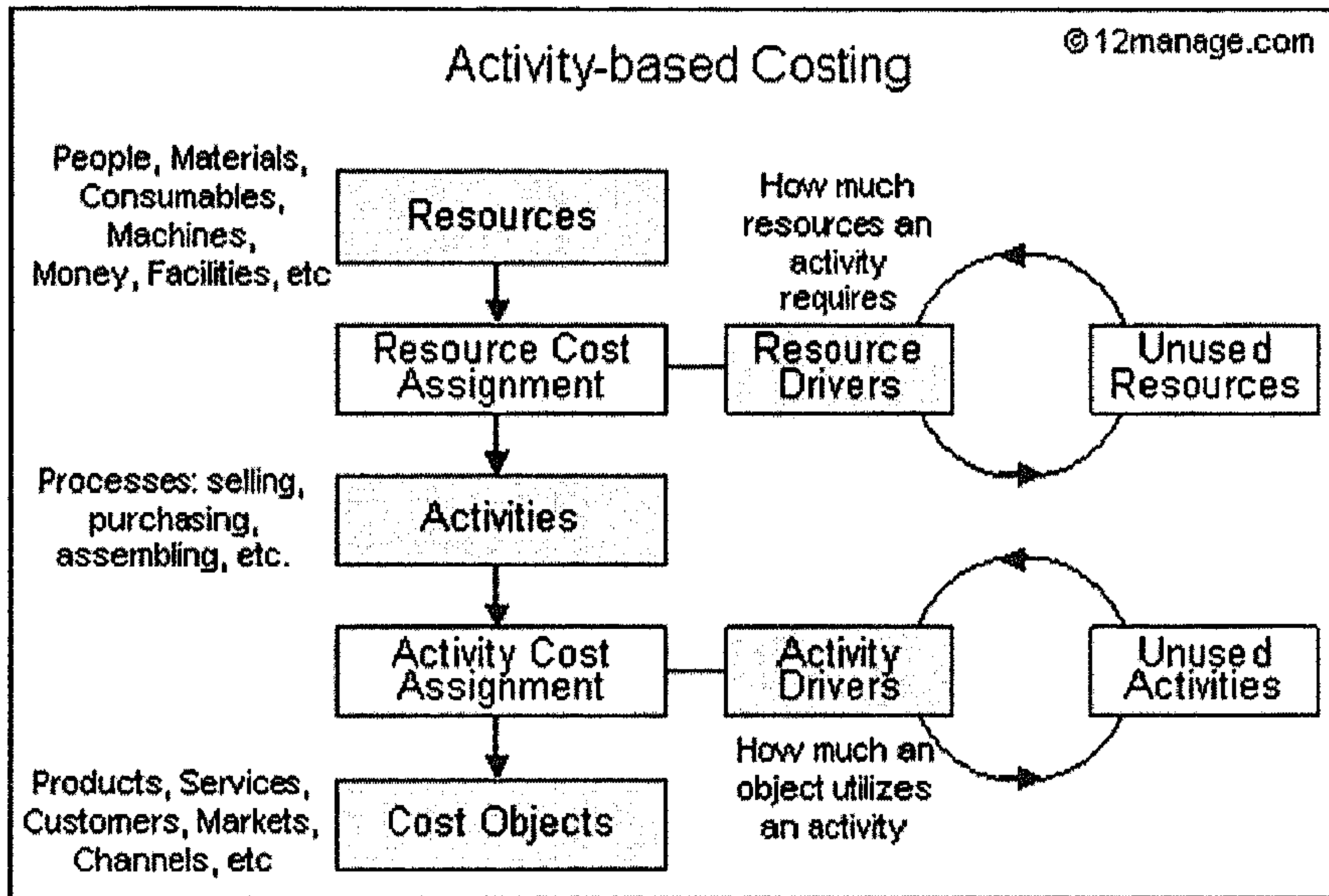
- تحديد اقل العملاء مكسبا، المنتجات والمنافذ.
- حساب المساهمين الحقيقيين والمؤثرات السلبية في الأداء المالي.
- التنبؤ بدقّة للتكاليف، والأرباح ومطالب الموارد المصاحبة مع تغيرات أحجام الإنتاج، الهيكل التنظيمي وتكاليف الموارد.
- التحديد وبسهولة لجذور أسباب الأداء المالي الضعيف.
- تعقب تكاليف الأنشطة و عمليات المنشاة.
- تنمية مهارات المدراء بالذكاء في التكلفة لاستحثاثّ تحسينات.
- تنمية أفضل ضمن مزيج تسويق.
- تحسين قوى صفقات العملاء.
- تحسين الوضعية للمنتجات.

طالما أصبحت التكلفة مؤسّسة على أنشطة، فإن التكلفة التي تخدم العميل تكون قد حددت بانفراد. بخصم تكلفة المنتج والتكلفة التي تخدم كلّ عميل، فيمكن الوصول لربحية العميل. هذه الطريقة للتعامل مع تكاليف العميل و تكاليف المنتج على حدة، تمكننا من تحقيق الربحية لكل عميلّ. ووضع المنتجات والخدمات وفقا لذلك.

2.2.7 التحسين المستمر

تنفيذ التكلفة المستندة على النشاط يمكنه أن يجعل الموظفين فهم التكاليف المختلفة المتضمّنة. سيمكّنهم هذا فيما بعد من تحليلّ التكلفة، وتفنيد الأنشطة التي تضيف قيمة عن التي لا تضيف. أخيرا، وبناءا على هذا، التحسينات يمكن تطبيّقها وتحقيق الفوائد. هذه عملية تحسين مستمرّة وتخص تحليلّ التكلفة، لنقصان أو إزالة الأنشطة ذات القيمة الغير مضافة وأن تحقّق فعالية إجماليّة. ساعدت التكلفة المستندة على

النشاط المشاريع على الاستجابة لاحتياج السوق من منتجات عالية الجودة و بسعر تنافسي. بتحليلّ ربحية المنتج و العميل، فالتكلفة المستندة على النشاط تكون قد أسهمت بشكل فعّال للإدارة العليا بعملية صنع القرار. مع التكلفة المستندة على النشاط، يمكن أن نحسن فعالية المشاريع وخفض التكلفة والرقى بقيمة العميل. كما تقوم عدة شركات استخدام التكلفة المستندة على النشاط كأساس لشرائح درجات التوازن شرائح درجات التوازن.



مما يمكّننا بناء نموذج لتأثير خفض التكلفة للمشروعات و بالتبعية تأكيد تحقّق التوفير. أن التكلفة المستندة على النشاط طريقة ديناميكية للتحسين المستمر. مع تنفيذ التكلفة المستندة على النشاط نستطيع دمج ميزة تنافسيّة للتكلفة للمشروعات، وبذلك يمكننا باستمرار إضافة للقيمة لأصحاب المصالح والعملاء.

إذا وجد أن تنفيذ التكلفة المستندة على النشاط ليس بالأمر السهل – فهو ليس تنفيذ التكلفة المستندة على النشاط. ويمكن تنفيذ التكلفة المستندة على النشاط من البرمجيات.

3.2.7 التكلفة المستندة على النشاط الموجهة للوقت

قد اقترح روبرت كابلن وستيفن أندرسن التكلفة المستندة على النشاط الموجهة للوقت. هذا منهج جديد لتفادى الصعوبات المصاحبة مع المقاييس الضخمة لتنفيذ طريقة التكلفة المستندة على النشاط - دورية هارفارد للأعمال 2004 في هذا النموذج المنقح، يقدر المدراء الموارد المطلوبة من كلّ صفقة، منتج، أو عميل، أفضل من الاعتماد على استغراق وقتا طويلا وبحث مكلف عن الموظفين. طريقة التكلفة المستندة على النشاط والموجهة للوقت ابسط بما يتطلّب، لكلّ مجموعة من الموارد، التقديرات تكون لبيانان اثنان فقط. 1- ماذا تكون التكاليف لكلّ وحدة وقت للقدرة لزيادة موارد النشاط التجاري؟ النفقات الإضافية الإجماليّة للإدارة تقسم على إجمالي الوقت المتاح للموظفين، 2- تقدير الوحدة الزمنية للأنشطة: كم من الوقت يستغرق لكل وحدة لكلّ نوع نشاط - طبقا لتقدير المدير المسؤول أن طريقة التكلفة المستندة على النشاط الموجهة للوقت قد تغلبت على المشاكل الفنية الجدّيّة الخاصة بالأبحاث الخاصة بالموظفين يفيد الموظفين دائما بنسبة مئويّة تصل إلى 100%، عند سؤالهم عن الوقت المنفق على الأنشطة ويجب على المدراء الأخذ بالاعتبار الزمن الفاقد أو الغير مفيد. تدعم الطريقة أيضاً معادلات الوقت، السمة التي تمكّن نموذج التكلفة المستندة على النشاط موجه للوقت أن تتقارب مع العمليات المعقدة في العالم الحقيقي بإبداء أمر الشراء الخاص، العميل، و نوعية النشاط المسبب للتغيير أثناء تنفيذ العملية.

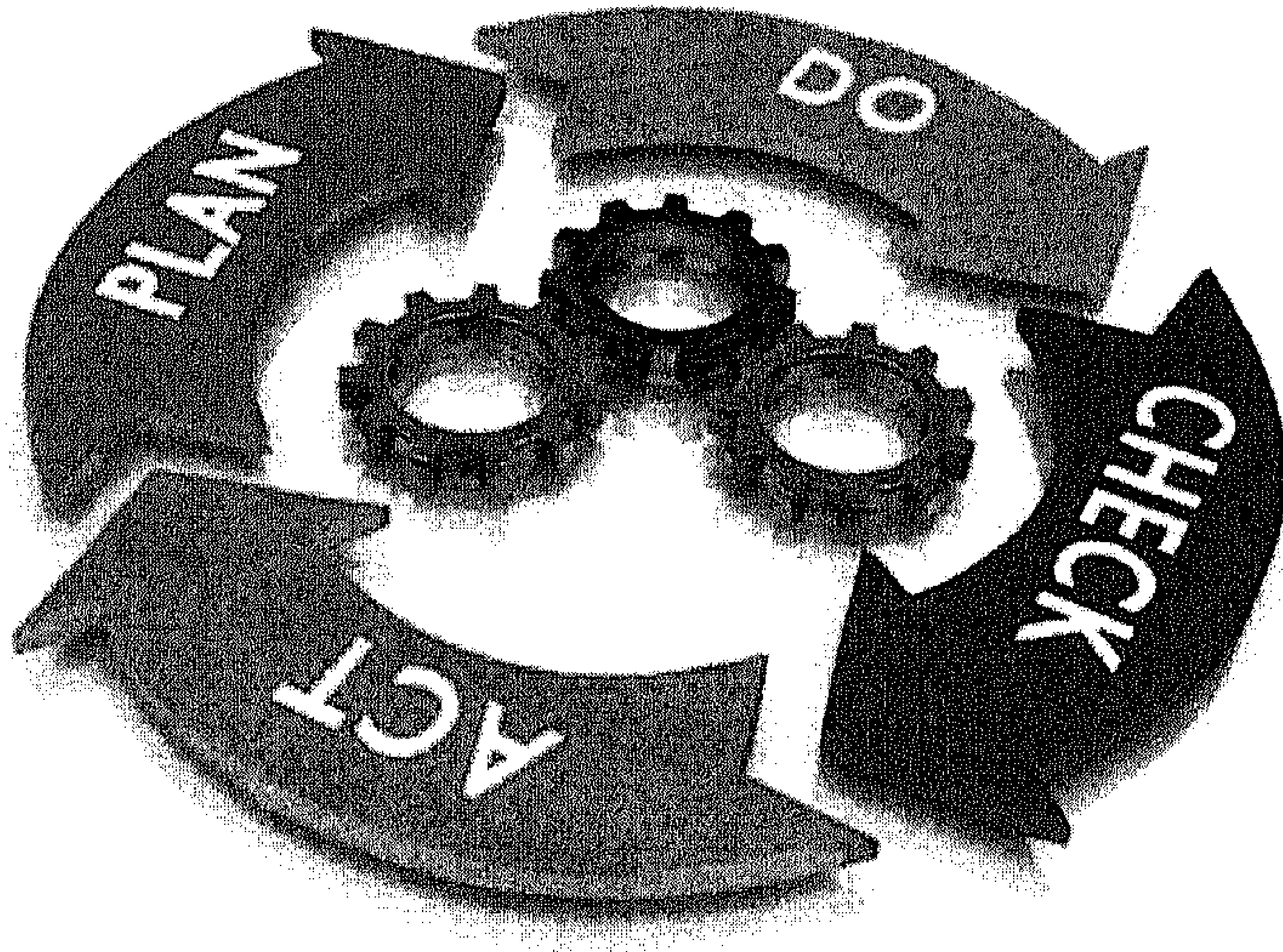
وصفت طريقة إعادة هندسة عملية الأعمال لهامر و تشامبى، كإعادة النظر الأساسية وإعادة التصميم الجذري لعمليات أداء المنظمّة، لكى يحقّق تحسينات صارمة للأداء الحالي في التكلفة، الخدمات والسرعة

والأفضل من تنظيّم الشركة لتكون تخصصات وظيفيّة مثل الإنتاج، المحاسبة، التسويق،... الخ، والنظر في المهام التي أنجزت، يوصي هامر و تشامبى بأن ننظر في العمليات المتكاملة. من اكتساب الخامات، نحو الإنتاج، نحو التسويق والتوزيع. أن أحدا ما سيعيد بناء الشركة نحو سلسلة من العمليات -.

قيمة الخلق للعميل هو العامل الرئيسيّ لإعادة هندسة أداء الأعمال كما يلعب تكنولوجيا المعلومات غالبا دورا مهما للتمكين من المهام. قارن: التسويق بالعلاقات.

3.7 مايكل هامر وجيمس تشامبى

كانت المقترحات الرئيسيّة لإعادة الهندسة لمايكل هامر وجيمس تشامبى. بسلسلة من كتب إعادة هندسة المؤسسة، إدارة إعادة الهندسة، والجدول، فيدعى الكثيرين أن الوقت الطويل بدّد، و ذلك عند مرورّ المهام من الإدارة الواحدة للأخرى. يدّعون بأنه من الأكثر فعّالية أن تعيّن الفريق الذي ينجز كل المهام في العملية.



4.7 منهج الخمس خطوات لنموذج إعادة هندسة أداء الأعمال:

يصف دافنبورت في 1992 منهج الخمس خطوات لنموذج إعادة هندسة أداء الأعمال:

- طوّر رؤية العمل وعملية أداء الأهداف: أن طريقة إعادة هندسة أداء الأعمال تقاد من رؤية الأعمال التي تتضمّن أهداف خاصّة مثل خفض التكلفة، خفض الوقت،

تحسين جودة الإنتاج. حدد عمليات أداء العمل التي يجب إعادة تصميمها: تستخدم معظم الشركات منهج التأثير المرتفع الذي يركز على العمليات الأكثر أهمية أو التي تتعارض بشدة مع رؤية العمل و بغرض تحسينها. تستخدم أرقام أقل من الشركات المنهج المستنفد الذي يمكنه تحديد العمليات الخاصة بالأداء في المنظمة، ثم ترتيب هذه العمليات لتحديد الأولى والأهم.

- افهم وقس العمليات الموجودة: أن تفادى تكرّار الأخطاء القديمة وتوفر قاعدةً للتحسينات المستقبلية.
- حدد روافع تكنولوجيا المعلومات: المعرفة الخاصة بتكنولوجيا المعلومات يمكن و يجب أن تؤثر على عملية إعادة هندسة أداء الأعمال..
- صمم وابني النموذج الأصلي للعملية الجديدة: التصميم الحقيقي يجب تمثيله بنهاية عملية إعادة هندسة أداء الأعمال. بالأحرى، يجب تمثيله بالنموذج الأصلي، مع التكرار المتعاقب. كما أن الاستعانة بالنموذج الأصلي يوفق منهج إعادة هندسة أداء الأعمال مع تسليم النتائج السريعة، والتداخل مع إرضاء العملاء. كخطوة إضافيّة سادسة من طريقة إعادة هندسة أداء الأعمال، تجد أحيانا: ليتكيّف الهيكل التنظيمي، ونموذج الحكم، نحو هذه العملية الأوّليّة المصمّمة حديثا.



وقد قام أحد الباحثين بتعديل المنظور السابق دافنبورت واعتبره قاصر، وقد حدد عملية إعادة الهندسة الإدارية والتي تحدث نتيجة لعده عوامل منها:

1.4.7 المشكلات التي تواجهها المنظمات:

1- انخفاض الإنتاجية.

2- تدني مستوى الأداء.

3- انخفاض المبيعات.

4- تدهور الروح المعنوية.

5- تحول المستهلكين.

6- التقهقر عند مواجهة المنافسة.

7- ارتفاع معدل دورات العمل.

8- ارتفاع الغياب والتأخير.

9- تقادم أساليب العمل.

10- ضعف نظم المعلومات.

11- تدهور المركز المالي.

12- انخفاض الأرباح.

13- ضعف الموارد والإمكانيات.

14- تراجع الكفاءة.

2.4.7 ما يبدد في الأفق بعض المشكلات

1- ظهور منافسين جدد في نفس مجال الصناعة.

2- تحول في أذواق المستهلكين أو المستفيدين.

3- تغيرات في توقعات المستهلكين وعاداتهم.

4- ارتفاع التكاليف وفشل المجهودات الحالية في خفضها.

5- تقادم في بعض العمليات وانخفاض كفاءتها.

6- عدم ملائمة التنظيم الحالي.

7- بوادر انخفاض في أداء العاملين.

8- اتجاه الإنتاجية نحو التدني.

9- انحدار الكفاءة والفاعلية بشكل عام.

10- ثبات الرغبة أو عدم زيادتها.

3.4.7 بعض المنظمات تواجه بعض المزايا

1- النجاح والتقدم في مجال العمل الذي توجد به المنظمة.

2- الرغبة في تحقيق مزيد من النجاح.

3- التغلب على المنافسين.

4- زيادة رقعة السوق.

5- تحقيق مزيد من الأرباح.

6- السمعة الطيبة لدى المستهلكين أو المستفيدين.

7- رضا المجتمع عن إنجازات المنظمة.

8- الروح المعنوية العالية للأفراد.

9- الاتجاه المستمر نحو التطوير.

مما سبق يتبين أن المنظمات التي يمكن أن تطبق (إعادة هندسة الأعمال) تنقسم إلى ثلاثة أنواع (حسب مايكل همر).

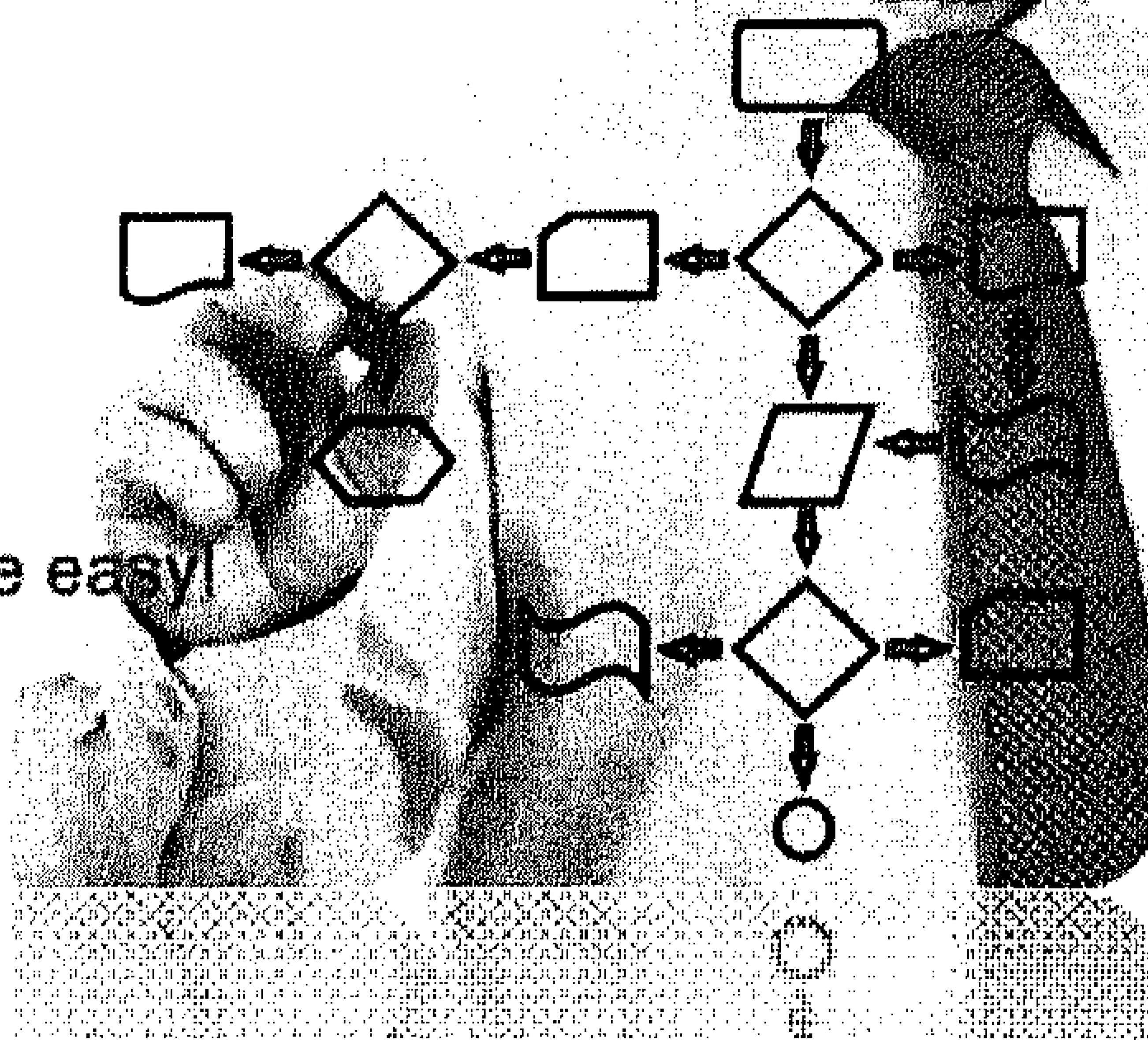
1- المنظمات ذات الوضع المتدهور: وهي تلك المنظمات التي تعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض في جودة الخدمات التي تقدمها والتي تعاني من عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح العالية. إعادة هندسة العمليات الإدارية في مثل هذه المنظمات ستمكنها من التغلب على هذه المشاكل التي تعاني منها.

2- المنظمات التي في طريقها إلى التدهور: وهي تلك التي لم تتدهور بعد، ولكن هناك مؤشرات قوية بأنها في طريقها للتدهور كارتفاع تكاليف التشغيل والإنتاج وتناقص حصتها في السوق لصالح المنافسين. وانخفاض الأرباح... الخ. هذه المنظمات تصارع من أجل البقاء، ولا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي وتحتاج حتماً إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية لتتمكن من استعادة مكانتها في السوق.

3- المنظمات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق والنجاح: وهي المنظمات التي لا تعاني من مشاكل إطلاقاً وهناك مؤشرات قوية بأنها تسيطر على السوق وتملك حصة عالية جداً مقارنة بالمنافسين وتشهد ارتفاع تدريجي في أرباحها ورأسمالها ولا تعاني من مشاكل تدني الدودة... الخ، هذه المنظمات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية لتتمكن من البقاء في القمة وتحافظ على الفجوة بينها وبين المنافسين.

الظروف العامة التي تؤثر عما إذا كانت إعادة هندسة أداء الأعمال ينصح باتباعه بالرغم من صعوبة إعطاء نصيحة عمومية حول هذا، فبعض العوامل يمكن اعتبارها كما يلي:

- هل تتمّ المنافسة بوضوح للشركة؟ قارن: الإدارة التحولية Turnaround Management
- هل ستكون هناك نزاعات كثيرة في التنظيم؟
- هل سيكون هناك تكرار عالى جدّا للاجتماعات؟
- الاستعمال المفرّط من الاتصالات الغير هيكلية؟ مذكرات، رسائل الكترونية، ... الخ.
- هل يمكن أن يعتبر منهج أكثر استمرارية للتدرج، تحسين التطورات؟ انظر إلى: كيزن.



4.4.7 نقد منهج إعادة هندسة أداء الأعمال

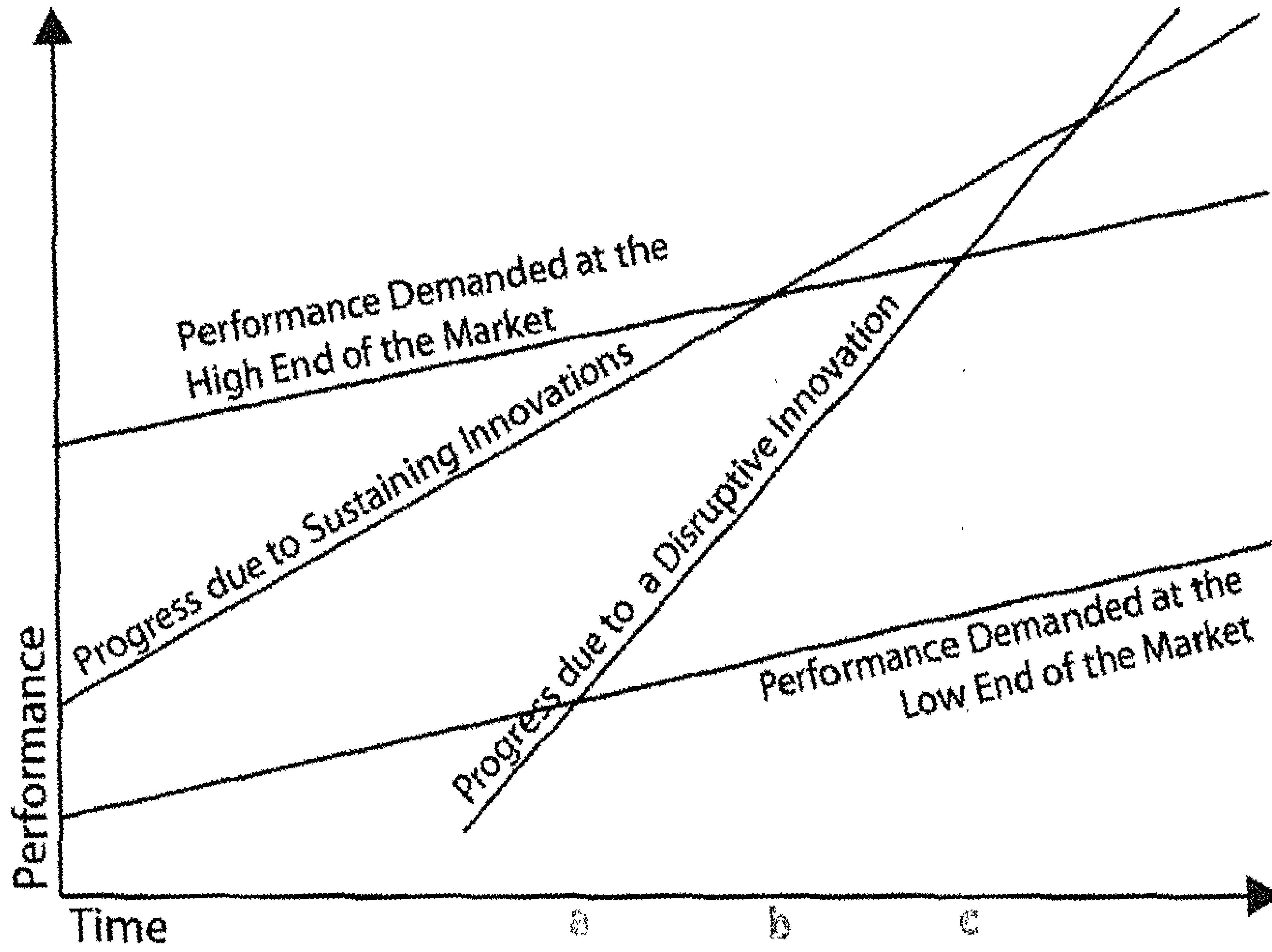
لقد اكتسب منهج إعادة الهندسة سمعة سيئة لأن بعض المشاريع قد تعطلت بشكل ملحوظ. بالرغم من التطورات المحيطة بمقدمة إعادة هندسة أداء الأعمال، وجزئيًا بسبب حقيقة مؤلفd إعادة هندسة المؤسسة، حيث إنهم يقومون بشراء و بشكل تقريريّ أرقام ضخمة من الإصدارات الأعلى و الأفضل من المبيعات، لكن الطريقة لم تلقّى ولم تتعايش مع توقعاتهم. ويبدو أن الأسباب الأساسية هي:

- تفترض إعادة هندسة أداء الأعمال أن العامل الذي يحدّد أداءه المنظمة هو عدم كفاءة عمليات التشغيل. وهذا قد يكون أو لا يكون دائما صحيح. كما لا يوفر منهج إعادة هندسة أداء الأعمال أي وسيلة للتصديق على هذا الافتراض.
- تفترض إعادة هندسة أداء الأعمال الحاجة لبدأ عملية تحسين الأداء مع سجل أعمال نظيف، أي يتغاضى تماما الوضع الراهن.
- لا يزوّد [ببر] طريق فعالة أن ركّز على التحسين جهود على التنظيم إكراهات. © بما أن يتمّ ب [غلدرتّ] في النظرية الإكراهات). أحيانا، أو ربّما غالبا لحدّ كبير، فالتغير التدريجيّ و المتزايد مثل كيزن قد يكون منهج أفضل..
- إعادة هندسة أداء الأعمال لها تحيز ثقافي نحو الطريقة الأمريكية من التفكّر. انظر إلى: الأبعاد الثقافيّة.

مقارنة كيزن مع إعادة هندسة أداء الأعمال

عندما قورن منهج كيزن مع طريقة إعادة هندسة أداء الأعمال وجد أن فلسفة كيزن تتوجه أكثر نحو الناس، وأكثر سهولة بالتطبيّق، إلا أنها تتطلّب انضباط طويل الأجل وتوفر خطوات صغيرة للتغيير. من ناحية أخرى فمنهج إعادة هندسة أداء الأعمال أكثر صعوبة، فهو موجه نحو التكنولوجيا، ويمكّن من التغير الجذري إلا أنّه يتطلّب تغيرات هامة بالمهارات الإدارية.

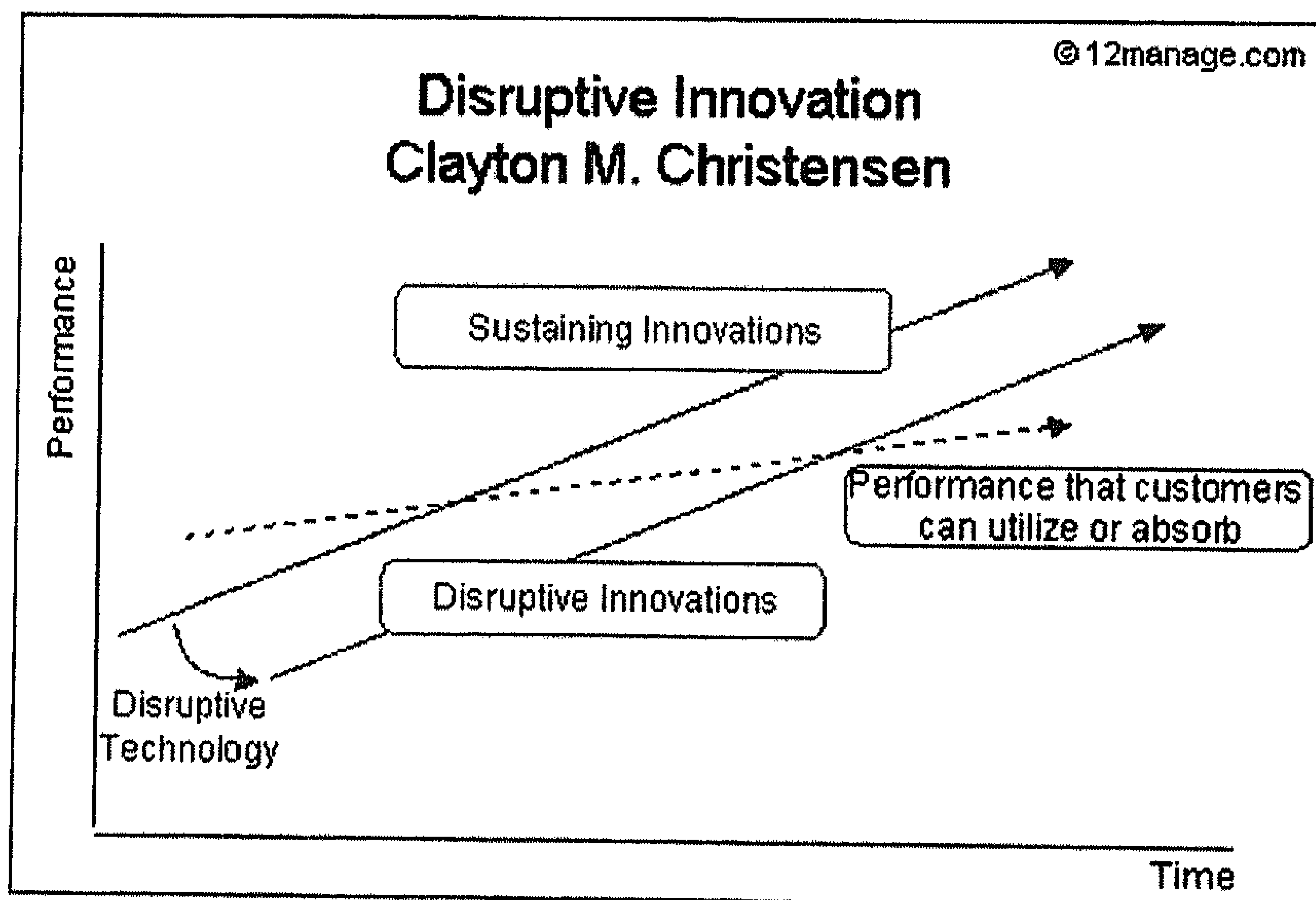
5.7 الإبداع التمزيقي من كلايتون كريستنسن



نموذج الإبداع التمزيقي من كلايتون كريستنسن نظرية يمكن استعمالها لتصف تأثير التقنية الحديثة (التغير الثوريّ) على وجود الشركة. أطلق كلايتون كريستنسن أول عبارة عن التكنولوجيا التمزيقيّة في 1997، في كتابه – أزمة المبتكر: عندما تسبّب التقنية الحديثة الفشل للشركات الكبرى.

لقد أبدى في هذا الوقت و للمرة الثانية أن كل التنظيمات قد ماتت أو حادت عن صناعاتهم (بسبب عرض نموذج جديد للعميل) فقد يتراءى أن التمزيق يأتي، ولا يمكن فعل أي شيء حتى فات الأوان.

بإنجاز مثل ما تقوم به الشركات الجيّدة المفترض فعلةّ - من حيث التوجه للأكثر اكتسابا من العملاء وتوجيه الاستثمارات حيث يوجد هامش الربح أكثر جاذّبية - الرائد في الصناعة المؤسس يصبحوا على ممر الإبداعات الباقي ويترك أنفسهم معرضة للتمزيق التكنولوجي كي تدفنهم. هذا يحدث لأن عمليات استبدال الموارد من الشركات المؤسسة تصمّم لتزيد الأرباح من خلال الإبداعات الباقية، التي أساسا تتضمّن التصميّم الجيّد ومصيدة الفأر للعملاء الموجودة أو اختراق قطاعات من الأسواق. عندما يظهر إبتداعات تمزيقيّة (بشكل خاصّ ارخص، ابسط للاستعمال من المنتجات الموجودة التي تستهدف النهاية المنخفضة أو العملاء الجديدة كلّيًا)، تشل الشركات المؤسسة. لديهم الحث لاختراق الأسواق الرفيعة بدلا من الدفاع عن الجديدة أو نهاية المنخفضة للأسواق، وأخيرا فالابتداع التمزيقي يحسن، يسرق حصص التسويق الكثيرة، ويستبدل بالمنتج السائد.



1.5.7 أنواع الإبداع

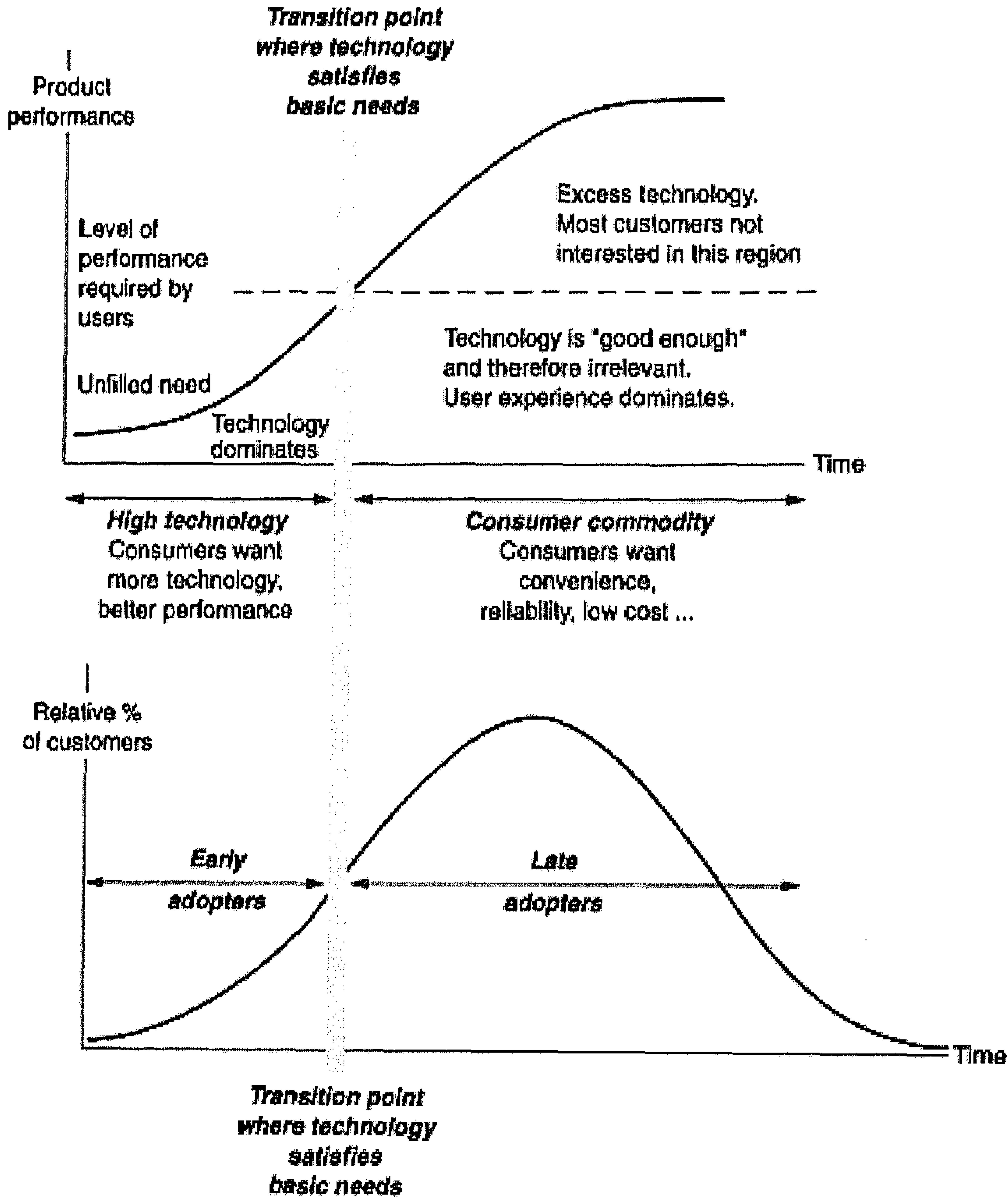
للشركات خيارين أساسيين عندما تبحث عن بناء نمو حديث للأعمال. يمكنهم المحاولة الأخذ بالأسواق الموجودة من المنافس المحصّنة من الإبداعات الباقية. أو يمكنهم المحاولة للأخذ بالمنافسة من الابتداعات التمزيقيّة التي تخلق أسواق جديدة أو الأخذ بجذور أسوأ العملاء.

هناك نوعين بارزين من الإبتداعات التمزيقيّة. يخلق النوع أولى سوق جديد باستهداف غير العملاء. يتنافس الثاني في النهاية المنخفضة من السوق المؤسّس.

أصل نموذج الإبداع التمزيقي وهو بحث ودراسات برفوسير كريستنسن في هارفارد.

2.5.7 خطوات داخل الإبداع التمزيقي.

بما أن الأداء المطلوب من العملاء في السوق الموجود يزداد بمرور الوقت، يتمّ كذلك توفير الأداء ضمن نموذج التكنولوجيّا. غالبا ما يكون لدى تحسين الأداء المتاح مسار مختلف عن مسار تحسين الأداء الذي يطلبه العميل – انظر الشكل. عندما يختلف انحدار المسار، والأداء المتوفر يجاوز الأداء المطلوب، فالتقنية الحديثة التي كانت أداء تنافسي فقط في الأسواق البعيدة وعالية المستوى قد تهاجر إلى شبكة أخرى للعميل. مما يوفر مبتكرين والدفع بعملاء جديدة، الذين حكموا على عروضهم على أنها دون المستوى سابقا؛ ويمكّنهم لتقديّم أسّس أسواق رئيسيةّ للمجموعة الجديدة من قيمة الأداء التي أصبحت الآن أكثر توافق من النموذج الحالي.



يرتبط التمزيق والسلعة يدا بيد في الواقع. الشركة التي تتجاوز في الاستهداف، لا تستطيع ببساطة أن تربح فالشركة التي تحسن المنتج إلى الدرجة الأكثر من جيّدة ستكفى العملاء أن تستخدمه و الدفع له. إمّا سيسرق التمزيق أسواقه، أو ستسرق السلعة أرباحه. أثناء ميول الموجات الجديدة للتمزيق التي تتم في الصناعة، سيتم التوجه نحو المال عبر سلسلة القيمة بمرور الوقت. وأثناء حدوث هذا، فالشركات التي تضع نفسها في بؤرة سلسلة القيمة وحيث يكون الأداء غير جيد بدرجة كافية ستنجح لتحقيق الربح.

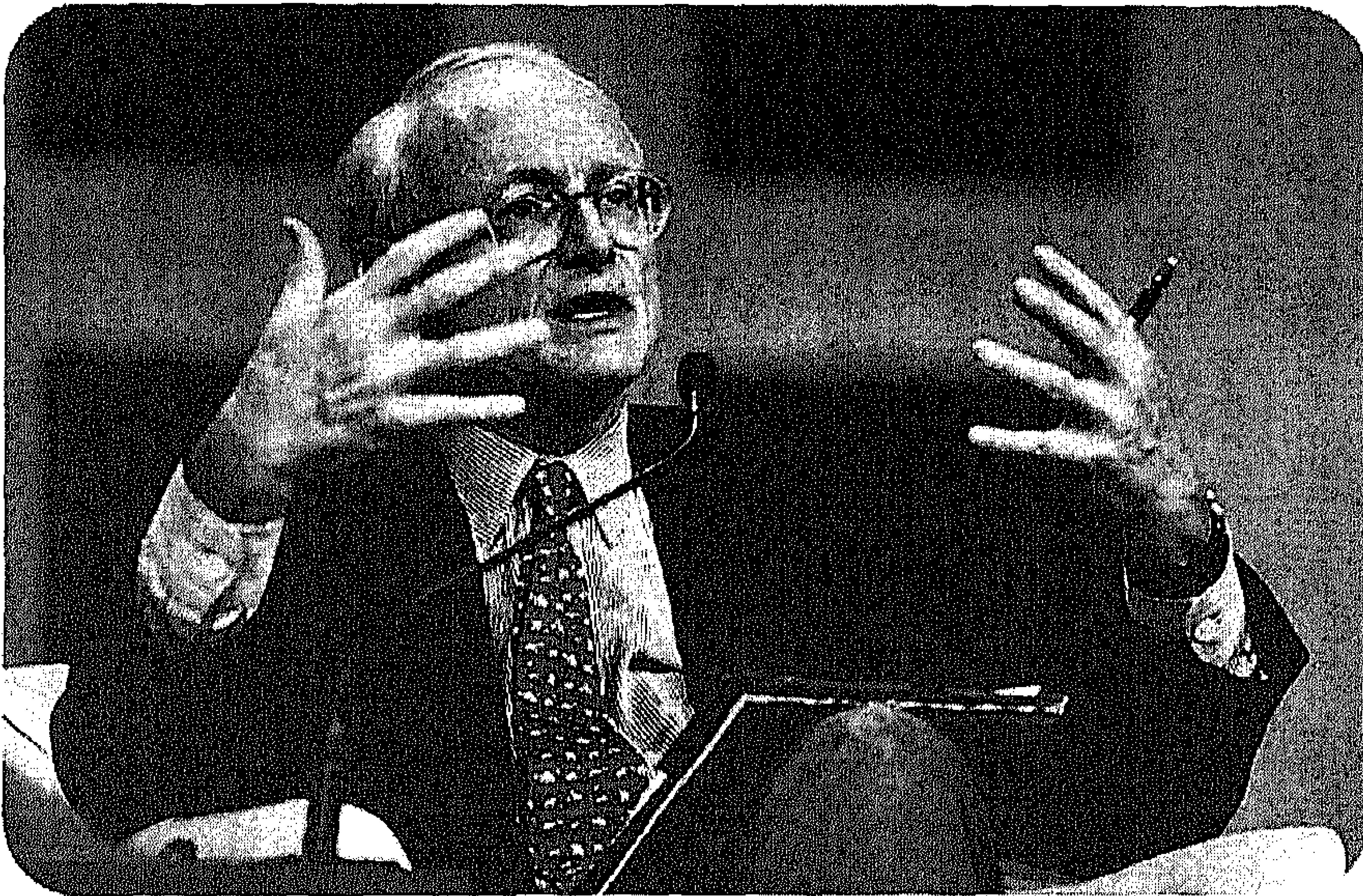
3.5.7 حدود الإبداع التمزيقى.

الإبداع التمزيقى يتطلّب عملية منفصلة إستراتيجية. هذه العملية ينبغي أن تكون طارئة ومركزة على الفرص الغير متوقعة، و المشاكل والنجاح، بدلا من التركيز على الفهم المطور عن ما الذي يعمل وماّ لا يعمل.

بدلا من تصميّم المنتجات والخدمات التي تخاطب السلوك الحالي للعملاء الموجودة، فالأهداف الموجهة للناس يجب أن تتوافق مع تصميم الابتكارات. فهم ما يحتاجه الناس حقّا بصفة عامة بعيد عن المتاح.

الأعمال التمزيقيّة لا تستطيع تحقيّق أرباح عالية جدّا سريعة، لطبيعتهم من حيث مخاطبة السوق الجديد، أو مخاطبة النهاية المنخفضة للأسواق الموجودة كما تعتمد المغامرة بدرجة متزايدة على قليل من الصبر في الأعمال لاستلاّم أرباح.

6.7 القوى التنافسية الخمسة لبورتر



القوى التنافسية الخمسة لبورترهي اطار تحليلي يستخدم في تقييم استراتجيات الأعمال والأسواق. ويمكن استخدام هذا الإطار كأداة تحليل للمميزات التنافسية

والعلاقة المتبادلة مع السوق. وهذه الأداة تقارن محيط العمل أو بيئة العمل الداخلية مع البيئة الخارجية على نطاقها الأوسع.

ويعتمد هذا التحليل على أنه إذا تغيرت إحدى هذه القوى فلابد من إعادة تقييم المؤسسة وسوق العمل المرتبط بأدائها. ليس فقط ولكن أيضاً استخدمها في محاكاة تغيير هذه القوى الخمسة وما قد يترتب عليها في محيط العمل والأسواق المحيطة. وتعد هذه الطريقة إحدى الطريق الذكية للتخطيط ضد مخاطر سوق العمل والتغيير المفاجئ في مجريات العمل والقوى الخمسة هي

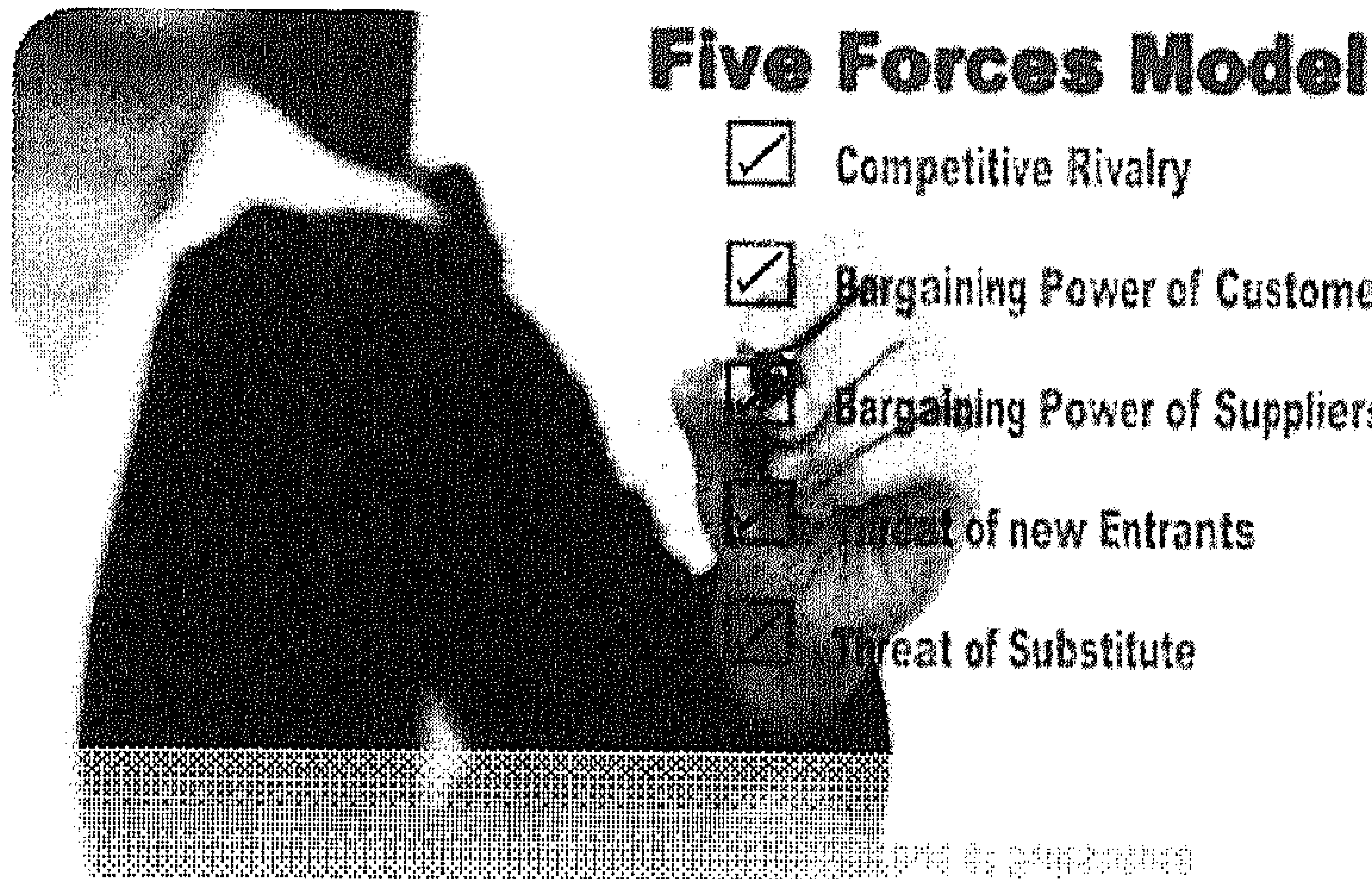
A graphical representation of Porter's Five Forces

- المنتجات البديلة
- المنافسون الجدد
- مدخلات جديدة على السوق
- قدرة المشترون على المساومة
- قدرة الموردون على المساومة

أولا: تهديد المنتجات البديلة:

إن وجود منتجات بديلة خارج نطاق المنتج التنافسي العام يزيد من ميول المستهلكين إلى السلع البدائل.

- نزوح المشترين إلى السلع البديلة.
- أداء النسبي لأسعار البضائع البديلة.
- تكلفة التحويل التي يتكبدها المشتري.
- مدى تمايز المنتجات بتصور المشتري.



ثانيا: التهديد من دخول منافسين جدد:

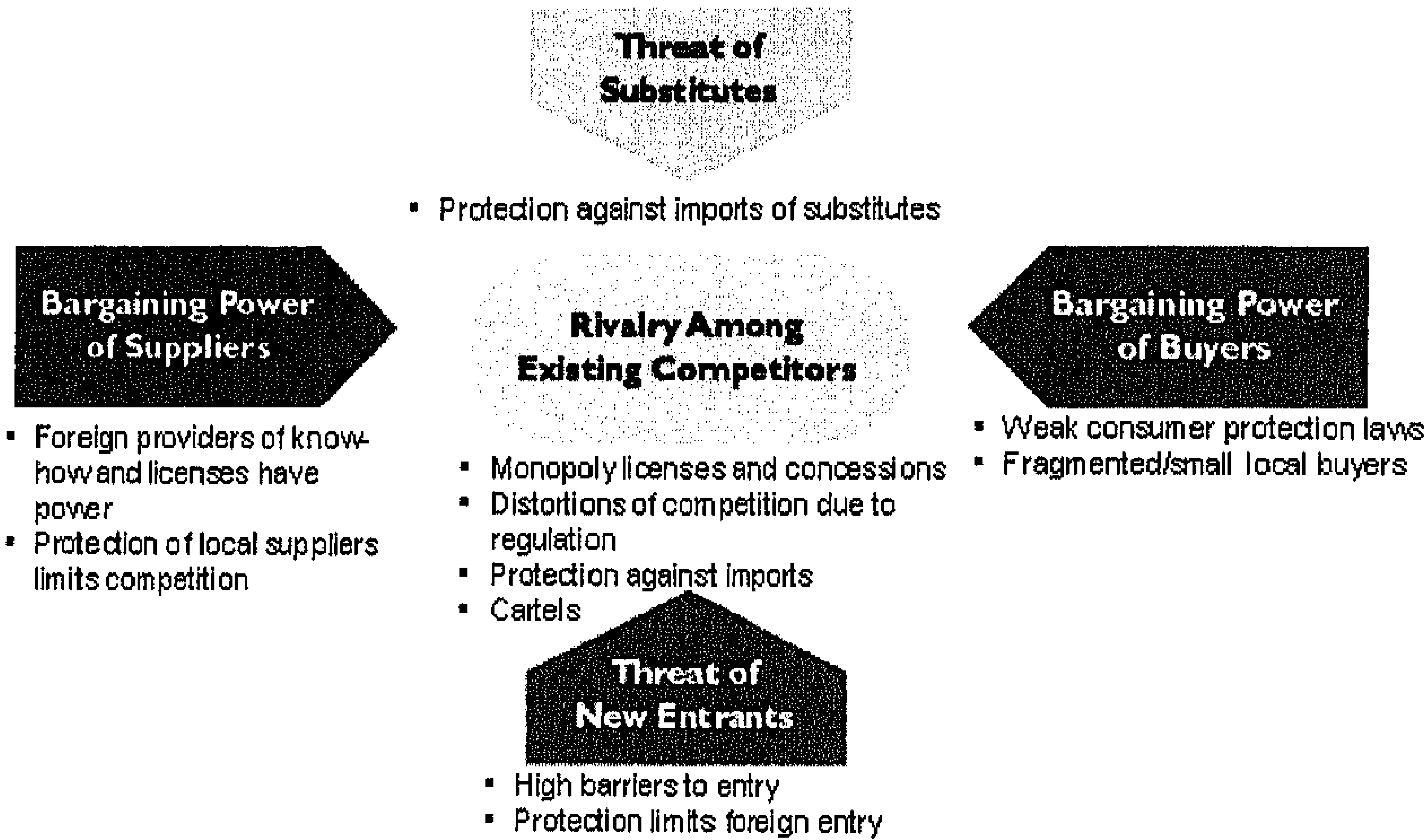
الأسواق المربحة التي تدر عوائد عالية تجتذب الشركات. وهذا يخلق وجود العديد من الشركات المنافسة في السوق مما يتسبب بانخفاض الربح الجزئي للشركة. وما لم يتم الحد من دخول شركات جديدة من قبل الشركات التي تشغل السوق، فإن معدل الربح سينخفض إلى مستوى تنافسي مثل ذلك في (الأسواق التنافسية المثالية)

- وجود حواجز للدخول (براءات الاختراع، والحقوق، الخ)
- اقتصاديات اختلافات المنتج.
- العلامة التجارية.
- تكاليف التبديل وتكاليف التعمق.
- متطلبات رأس المال.
- إمكانيات الولوج إلى قنوات التوزيع.
- ايجابيات ومنافع التكلفة المطلقة.
- ايجابيات ومنافع منحنى التعلم.

- ردة الفعل الانتقامي المتوقعة من جانب شاغلي السوق الحاليين.
- السياسات الحكومية.

ثالثا: حدة المنافسة من الخصوم:

في معظم الصناعات تعد المنافسة من الخصوم المحدد الرئيسي لقدرة الشركة التنافسية في الصناعة والمجال الذي ستنافس فيه. أحيانا المنافسين يتنافسون بشكل عدائي وأحيانا المنافسين يتنافسون في مجالات غير السعر مثل المنافسة في الإبداع والتسويق وغيرها من المجالات.



- عدد المنافسين.
- معدل نمو الصناعة.
- تفاوت وتناوب الإفراط في الصناعة.
- عوائق أمام الخروج من السوق.
- تنوع المنافسين.
- التعقيد في المعلومات وعدم التناظر.
- توزيع التكلفة الثابتة مقابل القيمة المضافة.
- مستوى تكلفة الإعلانات.

- التوفيرات في التكاليف لأحجام السلع الكبيرة.
- الميزة التنافسية المستمدة من خلال الارتجال.

رابعا: القوة التفاوضية للعملاء:

أو ما تعرف أيضاً بالقدرة التفاوضية لسوق النواتج. قدرة العملاء على وضع الشركة تحت ضغط ما يؤثر أيضاً على حساسية الزبائن للتغيرات في الأسعار.

- نسبة المشترين إلى الشركة.
- درجة الاعتماد على قنوات التوزيع القائمة.
- مدى نفوذ المساومة وبخاصة في الصناعات التي تكون التكاليف الثابتة عالية فيها.
- حجم شريحة المشترين.
- تكلفة التبديل للمشترين بالمقارنة مع تكلفة الشركة للتبديل.
- مدى توافر المعلومات للمشتري.
- قدرة الشركة على الدمج الخلفي.
- توافر المنتجات البديلة.
- مدى حساسية المشتري إلى التغيرات بالأسعار.
- الميزات الفريدة لمنتجات الصناعة المختلفة.
- تحليل حداثة العمليات الشرائية، ترددها وتكرارها، والقيمة المالية.

خامسا: القوة التفاوضية للموردين:

أو ما توصف أحيانا بالقدرة التفاوضية لسوق المدخلات. موردي المواد الخام، والمكونات، والعمالة، والخدمات (مثل الخبراء) للشركة يمكن أن يشكلوا مصدر قوى تضغط على الشركة. فالموردين قد يرفضون العمل مع الشركة، أو على سبيل المثال يفرضون أسعار باهظة للموارد الخاصة والمهمة.

- تكاليف التبديل للموردين بالمقارنة تكاليف التبديل للشركة.
- درجة التمايز لمدخلات الصناعة.
- توافر مدخلات بديلة.
- نسبة الموردين إلى الشركات.
- تضامن الموظفين (مثل النقابات العمالية).

الانتقادات الموجهة إلى نموذج التحليل للقوى الخمس:

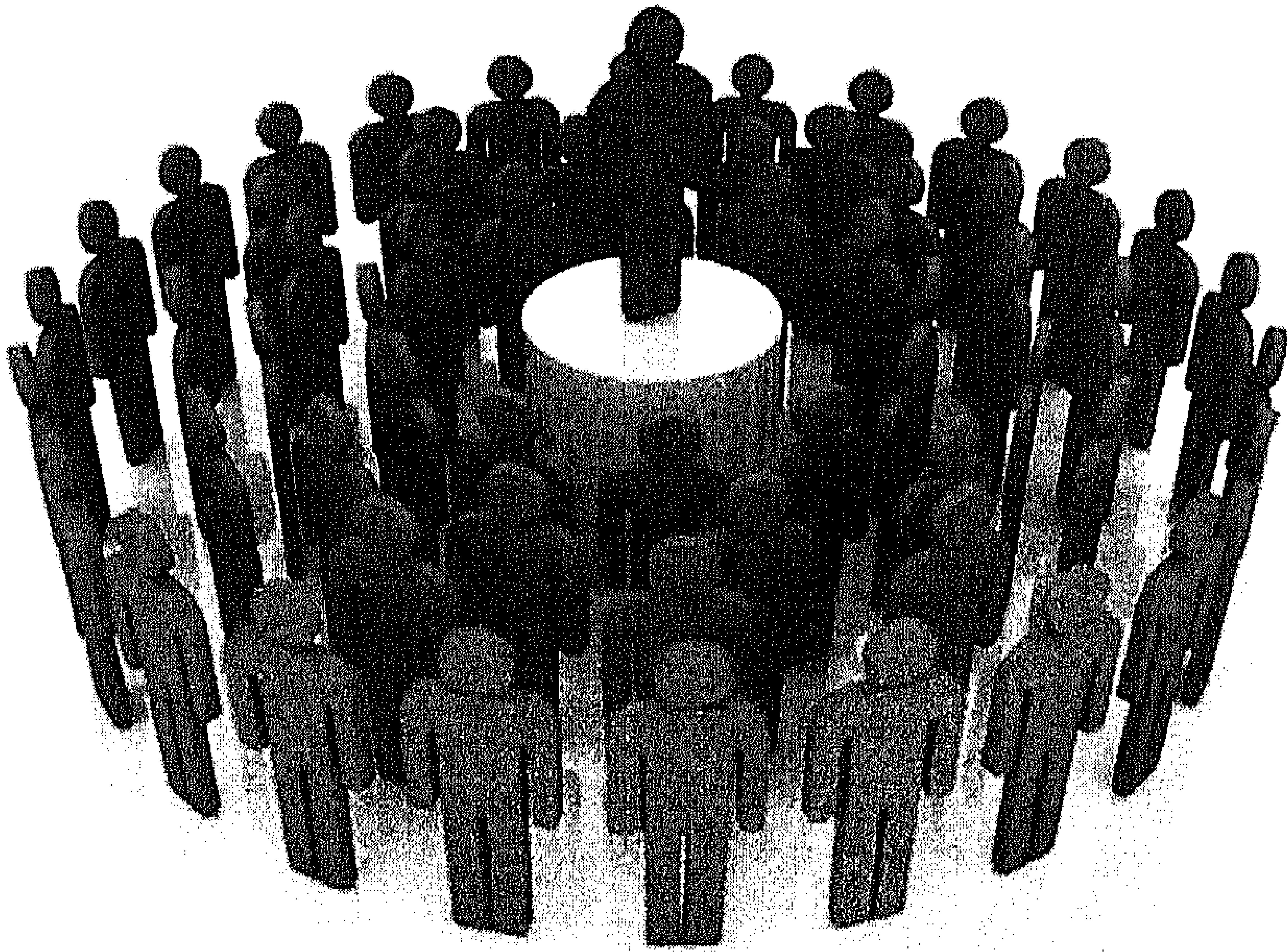
تعرض نموذج بورتر للتحدي والانتقادات من قبل العديد من الأكاديميين والخبراء الإستراتيجيين أمثال "ستيوارت نييل" و "كيفين كوين" و "سومو سوبرامانيام الذين ذكروا أن النموذج التحليلي بني على فرضيات متخلخلة، وهي:

- أن المشترين، المنافسين، والموردين لا يتفاعلون مع بعضهم البعض ولا يتواطؤن.
- أن مصدر القيمة المضافة هيكلي وتنظيمي (خلق حواجز أمام دخول).
- أن الغموض السوق المنخفض يسمح للمشاركين في السوق التخطيط والاستجابة للسلوك التنافسي فيه.

ومن الامتدادات المهمة لأعمال بورتر وجدت في أعمال "براندنبورغ" و"نالبوف" في منتصف 1990. فباستخدام نظرية اللعبة، أضافوا مفهوم المكملين واعتبروها (القوة السادسة)، الأمر ساعد على تفسير وتوضيح الأسباب الكامنة وراء التحالفات الإستراتيجية. كثيرا ما يعود فضل فكرة المكملين كقوة سادسة "لأندرو غروف" الرئيس التنفيذي السابق لشركة "إنتل". ووفقا لكثير من المراجع، القوة السادسة هي الحكومة أو الجمهور. ففي أثناء وجود "مارتن ريتشارد جومز" في منصبه كمستشار لمجموعة "بول" طور نموذج لقوى خمس إضافية وذلك بالاعتماد على نموذج بورتر. فكان يعتبر نموذج "جونز" الحكومة المحلية والعالمية بالإضافة إلى المجموعات الضاغطة القوى السادسة. فكان هذا النموذج نتيجة العمل الذي قام به "جونز" كجزء من المجموعة المبادرة لتنظيم إدارة المعلومات.

كما وجه للنموذج التحليلي لبورتر الانتقاد كونه غير مجدي في تقييم مدى جاذبية الأسواق الصناعية التي تستقل عن الموارد التي تجلبها الشركات. وبالتالي يزعم أن يقترن هذا النموذج بنظرية "المنظور المستند على الموارد" حتى يتسنى للشركة وضع إستراتيجية سليمة أكثر.

7.7 نظرية أصحاب المصالح: التسويق ودوره التوافقي



تعتبر منظمات الأعمال بمختلف أشكالها وأحجامها، ومهما كانت المداخل المستعملة في دراستها، كمجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني وضمن شروط واقعية معينة بغرض القيام بمهام محددة، تهدف في مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف، وكانت الإستراتيجية بالمفهوم الحديث تعني "فن إدارة التغيير"

وكذلك "إخضاع وتشكيل البيئات" وهي أيضاً "فن تشكيل الميزات التنافسية" وهي "أداة أو وسيلة لتنفيذ مشروع منظمة الأعمال" وعلى تعدد تعاريفها فإنه

لتطبيق أي إستراتيجية كانت لابد من القيام بتشخيص شامل لمنظمة الأعمال داخليا وخارجيا بغرض تحقيق النجاح لها وإدراج الاحتمال الثاني الذي يقودها إلى الفشل، في هذه الحالة يجب إدراك الخطأ الذي وقعت فيه إدارة هذه المنظمات.

بالتأكيد جل الخيارات الإستراتيجية هي السبب وراء هذه النتائج المتناقضة، والإستراتيجية التي تتبناها منظمة الأعمال لها تأثير كبير ورئيسي على أدائها مقارنة بمنافسيها، لأنها تحتوي على مجموعة من القرارات والتصرفات التي يضطلع بها المديرون بغرض تحقيق الأداء المتفوق، إذ أن هذه الأخيرة تراعي عند رسم سياستها وإستراتيجياتها الجزئية أو الشاملة: البيئة الداخلية والخارجية التي ترسي عليها مشاريعها، وتمارس فيها نشاطها.

هذه البيئة بمختلف شقيها توجد بها عدة أطراف يتعين على منظمة الأعمال مراعاة مطالبها وادعاءاتها عند رسم إستراتيجياتها.

هذا التخطيط الإستراتيجي المحكم أوجب علينا التركيز على أهم مراحل التخطيط الإستراتيجي المقسم إلى خمس خطوات رئيسية هي:

- اختيار رسالة منظمة الأعمال والأهداف الرئيسية لها.
- تحليل البيئة التنافسية الخارجية لمنظمة الأعمال لتحديد الفرص المتاحة.
- تحليل البيئة التشغيلية الداخلية لمنظمة الأعمال للتعرف على نقاط القوة والضعف بها.
- اختيار الإستراتيجيات التي تقوم عليها نقاط قوة منظمة الأعمال ومعالجة جوانب الضعف من أجل اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات.
- تنفيذ الإستراتيجية.

على ضوء ما سبق عرضه في هذه المقدمة تتجلى معالم إشكالية البحث والتي يمكن بلورتها في التساؤل الجوهري التالي: من هم أصحاب المصالح برؤى منظمة الأعمال الخاصة؟ وكيف تؤثر رسالة منظمة الأعمال على أصحاب المصالح بتعاونيات الحبوب والخضر الجافة بالجزائر؟

وينطوي هذا التساؤل على عدة تساؤلات فرعية هي:

- ما مفهوم أصحاب المصالح؟
- ماذا تعني رسالة منظمة الأعمال وما هي أهدافها؟
- كيف يتم رسم معالم رسالة منظمة الأعمال في ضوء الأهداف المسطرة؟
- كيف تؤثر رسالة منظمة الأعمال على سلوكات أصحاب المصالح الداخلية والخارجية؟

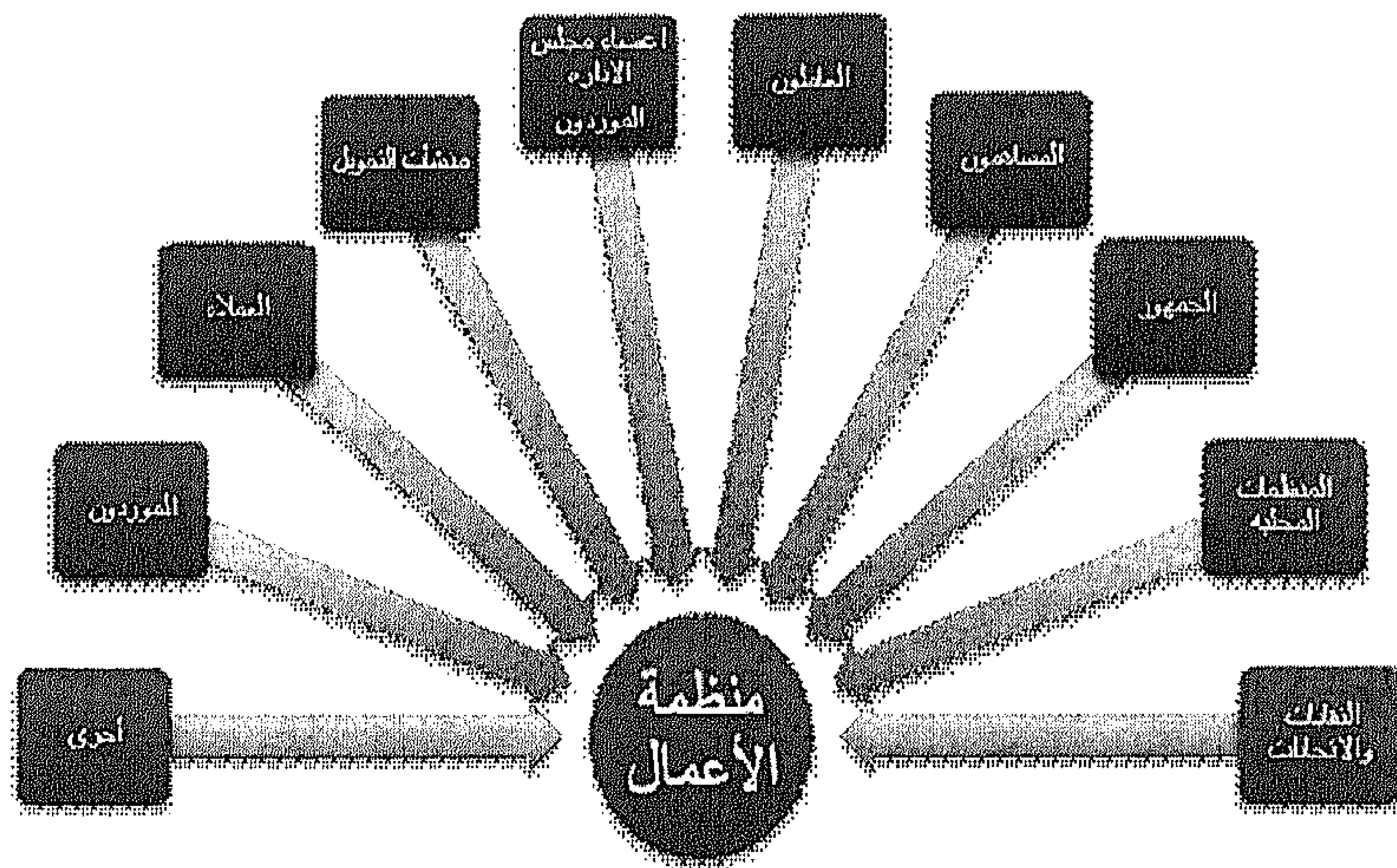
1.7.7 تعريف أصحاب المصالح

تعددت التعاريف المتعلقة بأصحاب المصالح، أو جماعات المصالح ونذكر منها:

- أصحاب المصالح هم أفراد أو جماعات لهم مصالح أو نصيب لدى منظمة الأعمال، يعطيهم الحق في السؤال عن طبيعة كيفية أدائها.
- أصحاب المصالح هم مجموعة الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال التي تتخذها المؤسسة.
- يمكن تصنيف أصحاب المصالح إلى خمس مجموعات، المسيّرون، المساهمون، والعملاء، والإجراء، وأصحاب المصالح الآخرون.
- جماعات المصالح هي عبارة عن الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال والقرارات التي تتخذها المؤسسة، ومن جانب آخر يمكن القول بأن كل فئة من هذه الجماعات تسعى إلى تحقيق نفع أو مكاسب ما من المنشأة.

إن أهم ما نستخلصه من التعريفات السابقة أن أصحاب المصالح أو أصحاب المصالح هم أفراد وجماعاتهم نصيب لدى منظمة الأعمال، وبالتالي لهم حق الاطلاع والوقوف على كيفية أدائها، لأنهم يسعون إلى تحقيق مكسب منها. توجد علاقة جدلية بين هؤلاء الأطراف ومنظمة الأعمال، إذ يؤثرون ويتأثرون بأفعالها.

يوجد شبه إجماع حول هذه الأطراف حتى وإن اختلفت أسماؤها كأن يكون العملاء في شكل، مستهلكون في شكل آخر، أو المقرضون في شكل مؤسسات مالية أو تمويلية في شكل آخر، أو كأن يذكر موردين فيسميهم مزودين أو منظمات محلية ومجتمع محلي أو غير ذلك. ما تجدر الإشارة إليه هو أن هناك من الباحثين من ذكر أصحاب المصالح على سبيل الحصر، وهناك من ترك مجال التصنيف مفتوحا فتعرض إلى أهمهم، وذكر طرفا سماه بـ "أخرى.



ونعتبر من خلال الشكل (7-1) بأن: المديرون، أعضاء مجلس الإدارة، العاملون، المساهمون، أصحاب مصالح مع منظمة الأعمال، أما منشآت التمويل، العملاء، الموردون، الحكومة، النقابات والاتحادات، المنظمات المحلية، والجمهور العام فهم أصحاب مصالح خارجيون مع منظمة الأعمال.

2.7.7 الوفاء بمتطلبات أصحاب المصالح والتركيز على الأولويات.

إن التعرض إلى أصحاب المصالح، جعلنا نقف على وجود أصحاب مصالح داخليون، وآخرون خارجيون، وعلى منظمة الأعمال معرفة مصالح هؤلاء،

واهتماماتهم بدقة. كما أنه من جانب الإدارة الإستراتيجية تدارس حتى الادعاءات المحتملة لهم.

ونشير إلى أن الأطراف المذكورة لها معايير تحدد من خلالها مدى فعالية أداء منظمة الأعمال، الأمر الذي يتطلب من منظمة الأعمال معرفة هذه المعايير قصد الاستجابة لطلباتهم، بل لطلبات الأطراف الأكثر أهمية.

ويحدد الجدول (7-1) أهم أصحاب المصالح، ومعاييرهم المختلفة

حاملي الأسهم	ارتفاع قيمة السندات، الأرباح (كم ومتى؟)
النقابات	الأجور المقارنة، استقرار التوظيف (العمالة)، فرص التقدم.
الحكومات	مساندة برامج الحكومة. الالتزام بالقوانين والتنظيمات.
الموردون	السرعة في الدفع. استمرارية واتساق الشراء
المقرضون/ الدائنون	الالتزام بديون العقد. الاعتمادية
العملاء/ الموزعون	قيمة السعر المدفوع. توافر السلعة، أو الخدمة.
الاتحادات التجارية	المشاركة في برامج الاتحاد (الوقت) المشاركة في برامج الاتحاد (النقود)
المنافسون	معدل نمو الأسواق. اقتراح سلع وخدمات (مصادر أفكار جديدة تستخدم).
المجتمعات المحلية	المساهمة في تطوير المجتمع من خلال الضرائب، والمشاركة في الأعمال الخيرية، توظيف أفراد من المجتمع المحلي.
الجماعات ذات المصالح الخاصة	توظيف أفراد من الأقليات. المساهمة في برامج التطوير الإقليمي. المساهمة في تقديم خدمات حرة إلى غير القادرين.

وسوف نعرض في هذا الجزء أصحاب المصالح وتطلعاتهم، أي ماذا يريد هؤلاء من منظمة الأعمال؟ وماذا يقدمون لها؟

أولا: مطالب الأطراف الداخلية

أن مطالب الأطراف الداخلية تنحصر في مطالب القوى العاملة، المدراء، مجلس الإدارة، والمساهمين والموظفون الآخرون.

1- مطالب القوى العاملة:

ينطوي تحت اسم القوى العاملة أو العاملون، فمنظمة الأعمال تقوم عادة باستقطاب وجذب خبرات جديدة كي تقدم القوى العاملة عملا بكفاءة وينتظر من منظمة الأعمال مقابل العمل الذي قدمته إشباع حاجاتها المختلفة، كالحاجات الطبيعية من مأكل ومشرب ومسكن، وأخرى ذاتية كاحترامهم وشعورهم بالرضا الوظيفي، وعلاقات عمل جيدة.

فالعمال ينتظرون من منظمة الأعمال:

1- توفير ظروف عمل ملائمة.

2- تقديم أجر عادل.

3- توفير الرعاية الصحية والاجتماعية.

4- عدم الإخلال بشروط التعاقد.

توفير فرص الترفيه.

فمنظمة الأعمال عبارة عن مكان نزاع لتقسيم الثروة بين أصحاب المصالح، والقوى العاملة تأخذ أجورا، ومكافآت عالية، إذا كانت مساهماتهم ذات أهمية في مسار خلق الثروة وبالتالي تعظيم قيمة منظمة الأعمال، وفي حالة العكس يكون من السهل استبدالهم، ولن تكون لهم سوى قيمة سوقية أقل.

مالك رأس المال أو المساهم لا يمكنه أداء الأعمال التسييرية اليومية لمنظمة

الأعمال، لكنه يفوض المديرين ومجلس الإدارة لهذا الغرض، الشيء الذي يجعلنا نلمس فصلا بين وظيفة المالك ووظيفة المسيّر، هذا التفويض يؤسس بعقد بينهما يسمى بنظرية التفويض أو نظرية الوكالة.

في كتابه ثورة الأمم، أشار آدم سميث (Adam Smith) إلى أن المسيرين (المدراء ومجلس الإدارة) غير المالكين هم مسيرين أقل اهتماما من أولئك الذين يملكون ويسيرون شركاتهم بأنفسهم. إذا كلف المساهمون المسيرين بإدارة شؤون لا يستطيعون القيام بها يوميا، ينتظر منهم المسيرون مكافآت والتي هي في الواقع تكاليف على عاتق ملاك رأس المال ويسمى بتكاليف الوكالة، أما إذا تخلى المساهمون عن مراقبة المسيرين فهناك تكاليف أخرى تسمى التكاليف المتبقية. فالمسيرون عندما يتخذون قرارا، سوف تكون له حتما نتائج على ثروة المساهمين، لذلك لابد أن يقدم للمسيرين مكافآت تسمح بتعظيم منفعتهم الخاصة، فيلجأ كل من المساهمين والمسيرين إلى إمضاء عقود تحدد واجبات كل طرف.

ويقيم كل من المدراء ومجلس الإدارة على أساس فعاليتهم الحقيقية، ويعاقبوا في حالة ما إذا كانوا ليس على مستوى المسؤولية المنوطة لهم.

2- مطالب المساهمين:

إن معايير المساهمين في تحديد مطالبهم هي: "معدل نمو الأسواق، الاختراعات والابتكارات، المنافسة المشروعة، والعدالة بدون إهمال المصالح المتبادلة بينهم".

وتتلخص مطالب المساهمين في:

1- المحافظة على أموالهم وتعظيم عائداتهم.

2- الالتزام بمواعيد صرف وتوزيع الأرباح.

3- إحاطة المُلاّك علما بإستراتيجية منظمة الأعمال وتنفيذها.

فالمساهمون يمدون منظمة الأعمال برأس المال (في صورة أسهم)، وينتظرون منها عائدا مناسبا على استثماراتهم.

ثانيا: مطالب الأطراف الخارجية

تتمثل مطالب الأطراف الخارجية في مطالب العملاء، الموردين، الحكومة، منشآت التمويل، المساهمون، النقابات والاتحادات، والمنظمات المحلية والجمهور العام.

1- مطالب العملاء:

إن العملاء هم المصدر الأساسي لإيرادات منظمة الأعمال، وبقاء منظمة الأعمال واستمراريتها يتوقف بدرجة كبيرة على مدى رضا العميل، وعلى مدى التزاماتها المبرمة معهم (العملاء) حيث تتجسد مطالبهم في:

1- تقديم ما يطلبونه من سلع وخدمات في وقتها وبسعر مناسب.

2- مراعاة جانب الجودة في السلع المقدمة لهم أو الخدمة.

3- الرد على جميع استفساراتهم.

فمعايير العملاء اتجاه منظمة الأعمال تركز على مدى توافر السلع/ الخدمات، وعلى درجة الجودة، وقيمة السعر المدفوع.

في حالة عدم قيام المنظمة بالوفاء بالالتزامات السابقة، يعني تحول العملاء إلى منافسين، ويترتب على هذا التحول خروج منظمة الأعمال من السوق نتيجة لتقلص حصتها السوقية، وبالتالي يصعب استرداد العملاء مرة أخرى.

2- مطالب الموردين:

الموردون لهم مطلب هام وأساسي لضمان استمرارية توريد ما تحتاجه منظمة الأعمال وهو: سداد الفواتير في مواعيدها. فالموردون يزودون منظمة الأعمال بالمدخلات، وفي المقابل يسعون وراء تحقيق الإيرادات ضمان صفقات مستمرة، وإذا أحجم الموردون عن توريد المادة الخام أو الآلات أو السلع للشركة فذلك يعني توقف نشاطها.

3- مطالب الحكومة:

تقدم الحكومة إلى منظمة الأعمال مجموعة القوانين، والتشريعات والتعليمات التي تحكم الجانب العملي لها، وتضمن المنافسة الشريفة. وتتمحور مطالب الحكومة للشركات بما يلي:

1- الالتزام بتطبيق القوانين منظمة الأعمال للعمل وعدم الخروج عليها.

2- دفع الضرائب والرسوم المسطرة.

فالحكومة تنظر في: "مدى الالتزام بالقوانين والتعليمات ومساندة برامج الحكومة، فالحكومة تمنح تراخيص مزاولة الأعمال للمنظمات، وتمنح براءة الاختراع للأفكار الجديدة مثلا، وتتوقع المنظمة من الحكومة توفير الأمن والاستقرار والنظام داخل المجتمع ".

4- مطالب هيئات التمويل:

منشآت التمويل محمية جزئيا بواسطة العقد الذي يربطهم بمنظمة الأعمال وبالتالي فهي أمام خيارين:

- قبل إمضاء العقد هيئات التمويل لا تملك سوى معلومات جزئية غير مؤكدة، ونسبية المصداقية اتجاه منظمة الأعمال.
- بعد إمضاء العقد هيئات التمويل تتحمل الأخطار الناجمة عن اتخاذ منظمة الأعمال لقرارات لا تتفق مع مصالحهم.

فهيئات التمويل غير قادرة على تقدير الخطر الذي يأتي من منظمة الأعمال المقترضة بدقة، ولعل أهم مطالبها:

- تسديد أقساط القروض الممنوحة للشركة مع الفوائد المترتبة عنها، والهيئات التمويلية بدورها تعمل على:

  1- ضمان القروض في مواعيدها.

  2- تقديم التسهيلات الائتمانية والمصرفية لتمويل العمليات الجارية.

5ـ مطالب المنافسين:

تواجه منظمة الأعمال عدة أوجه من المنافسة، منها المنافسة السعرية، المنافسة على الجودة، المنافسة على الخدمات المقدمة، وكل أنواع هذه المنافسات تهدف إلى الحصول على رضا العميل، وجلب أكبر عدد من العملاء.

إلا أن المنافسين ينتظرون من منظمة الأعمال:

1- صيانة حقهم في المنافسة الشريفة.

2- احترام حقهم في الابتكار.

3- عدم استعمال الأساليب غير المشروعة للإضرار بالغير.

وبطبيعة الحال يعتبرون منظمة الأعمال طرفا منافسا لها، فهم يقدمون لها ما يطلبونه منها.

6ـ مطالب النقابات والاتحادات:

النقابات والاتحادات يمثلون العمال فهم مطالبون بتأدية واجبهم اتجاه منظمة الأعمال، كما يطالبون هذه الأخيرة بإعطائهم حقوقهم مقابل ما يؤدون من مهام حيث:

"تنظر النقابات والعمال إلى الأجور المقارنة، واستقرار الفرد في وظيفته، وفرص التأهيل والترقية، وفي المقابل تتوقع المنظمة أن يقوم الأفراد بإعطائها أكبر قدر من الجهد والقدرات والمهارات لصالح العمل في المنظمة (قوة شرعية)".

7ـ مطالب المنظمات المحلية والجمهور العام:

تطلب المنظمات المحلية والجمهور العام منظمة الأعمال بضرورة التزامها بدفع الضرائب من أجل تطوير المجتمع، كما يطالبونها بضرورة المشاركة في الأعمال الخيرية، وتوظيف أفراد من المجتمع المحلي، والمساهمة في تقديم خدمات حرة إلى المعوقين، والمساهمة في برامج التطوير الإقليمي، وتحقيق التنمية المستدامة. وهم بدورهم يزودون منظمة الأعمال بالموارد البشرية، والبنية الأساسية.

3.7.7 أولويات الاهتمام

وقفنا على تطلعات أصحاب المصالح نحو منظمة الأعمال، وكلما عرفت هذه الأخيرة مطالبهم كلما تفادت القرارات التي تعارض مصالحهم.

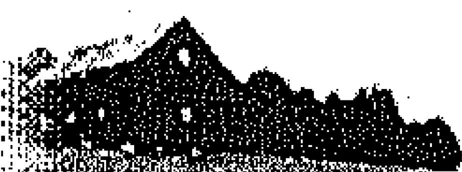
فقد تلجأ منظمة الأعمال إلى اتخاذ قرار بفتح وحدة تجارية، أو بناء مصنع، وقد تختار موقعا يؤثر بالإيجاب على العلاقات الاجتماعية لبيئة ما، لكن قد يؤثر سلبا على أرباح حاملي الأسهم، على منظمة الأعمال أمام هذا الموقف أن ترى أي من مصالح تلك الجماعة لها أولوية؟

ونود التنبيه هنا إلى مسألة القيم أو الأخلاقيات في اتخاذ القرارات على حساب مصالح هؤلاء الأطراف، إذ تؤذيهم نتيجة أن منشآت الأعمال والشركات يديرها أشخاص غير أخلاقيين، أو يجهلون نتائج أفعالهم. فإنتاج سلع بها عيوب قد يحقق أرباحا وفيرة للشركة في المدى القريب، لكن في المدى البعيد قد تذهب بسمعة منظمة الأعمال، وفقد عملائها وتسبب أضرارا للمستهلك النهائي.



فقد اتخذت مؤسسة ويلسون "Wilson" للأغذية عندما أعلنت إفلاسها بهدف إلغاء بعض العاملين بها، وتخفيض أجور العمال الذين أبقت عليهم، ولم تراع منظمة الأعمال أي مصالح هذه الأطراف لها أولوية، لكن في قراراتها يجب أن تتحلى بالقيم والأخلاق وتعرف العواقب الناجمة عن اتخاذها.



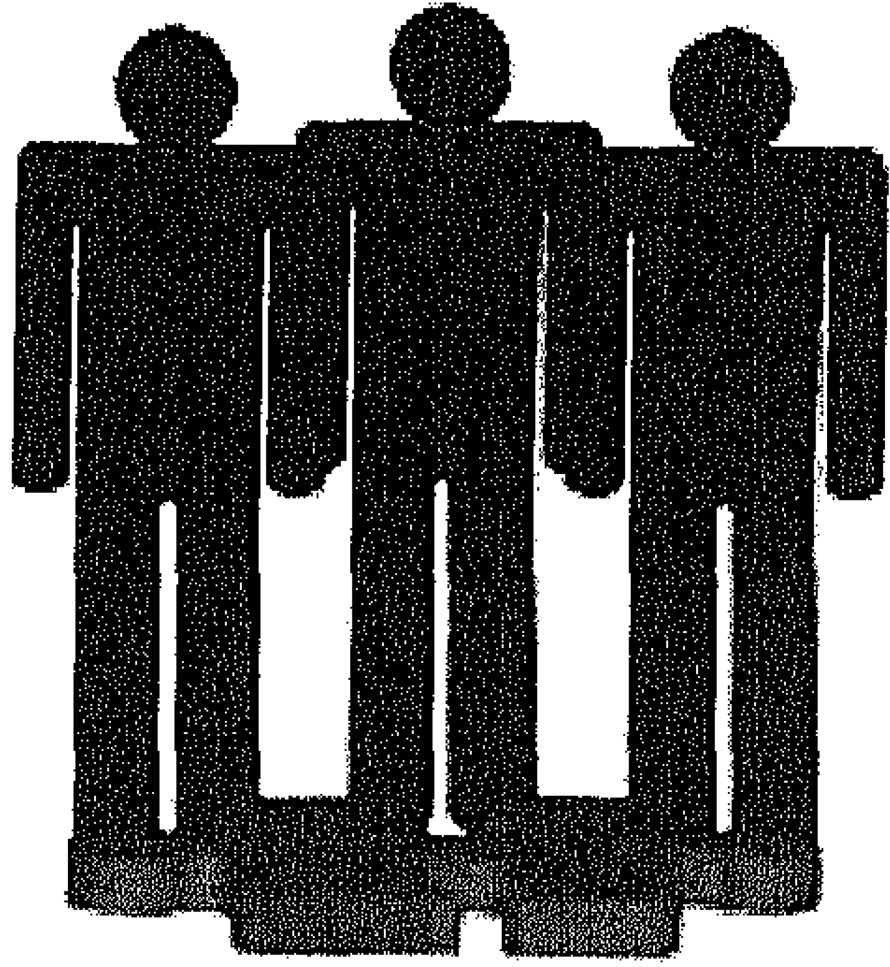


والجدير بالذكر أن هذه القرارات انعكست بالسلب على مستوى الأداء وخاصة لدى العملاء، بالعملاء المهارة تعتبر بحق من الموارد البشرية المادية التي تمتلكها الشركة.

عندما تتعارض المصالح ومن أجل إعطاء أولوية الاهتمام لأكثر الأطراف مصلحة، والسعي للوفاء بمطالبهم، على منظمة الأعمال أن تقوم بتحليل خاص بتأثير أصحاب المصالح بالإجابة على الأسئلة التالية:

- من هم أصحاب المصالح؟
- ما هي مصالحهم، مطالبهم واهتماماتهم؟
- هل لديهم مطالب وادعاءات محتملة اتجاه منظمة الأعمال؟
- ما هي الأطراف الأكثر أهمية؟
- ما هي التحديات الإستراتيجية الناتجة عن ذلك؟

8.7 المثلث الإستراتيجي لاوهم



لقد وضع الدكتور كينيتشى اوهم الذي يعد من أشهر قادة الأعمال والخبير الإستراتيجي الياباني الجنسية الملقب بـ "Mr. Strategy" ثلاثة عوامل رئيسية لتنمية إستراتيجيات الأعمال، وأكد على أن هذه العوامل هي الركائز الأساسية المؤثرة في بناء أي إستراتيجية من تلك الإستراتيجيات.

وعندما وضع اوهم تلك العوامل التي كونت نموذجه أخذ في الاعتبار ثلاثة لاعبين رئيسيين هم:

أولا: المؤسسة نفسها.

ثانياَ: العميل

ثالثاَ: المنافسة

وبتضامن كلا من تلك العناصر الثلاثة السابقة في مثلث إستراتيجي واحد يصبح لدينا ميزة تنافسية هامة جدا تمكن المؤسسات من مواجهه التحديات ومواكبة التطورات، وقد قام اوهم بتفسير عناصر نموذجه فيما يلي:

أولا: الإستراتيجيات الأساسية للمنشاة

تهدف هذه الإستراتيجيات إلى زيادة القدرة على المنافسة لدى المؤسسة وذلك من خلال التركيز على بعض الوظائف الهامة التي تحقّق للمؤسسات النجاح في مجال الأعمال:

الانتقائية.. يمكن للمؤسسة أن تقوم بالتركيز على بعض الوظائف الرئيسية لديها وتقوم بتحسينها قدر المستطاع، ومن خلال الصعود والارتقاء بتلك الوظائف سينعكس الأمر على الوظائف الأخرى المتوسطة الحال ويؤدى بالمثل إلى تحسينها وتطويرها. كذلك فعند العرض والشراء خاصة مع الارتفاع المتزايد في التكلفة، ستصبح المؤسسة في حاجة إلى اتخاذ قرارا حاسما كأن تشارك بعض عملياتها مع مساهمين مما قد يمكن الشركة من أن تواكب التقلبات وهذا سيؤدى لتغيرات إستراتيجية هامّة.

تحسين فعالية التكلفة.. ويمكن إتمّام ذلك من خلال الطرق الأساسية الآتية:

خفض التكلفة الأساسية أكثر فاعلية من المنافسة.

التدريب ببساطة وفاعلية حول الانتقاء بشكل أفضل بخصوص

الطلبيات التي يمكن قبولها.

المنتجات التي تعرض.

الأعمال التي تنجز.

هذا معناه أن عملية الانتقاء عندما تتم بفاعلية كبيرة سوف يؤدى الأمر إلى انخفاض التكاليف حتى وإن قلت إيرادات المبيعات. المشاركة مع مؤسسات أعمال أخرى، فقد أن أشارت الخبرات والتجارب العملية أن في معظم الأحوال تكون المساهمة والمشاركة مع الآخرين أمر يحمل مزايا متعددة.

ثانيا: إستراتيجيات العميل

طبقا لاوهم فإن العملاء هم أساس أي إستراتيجية ناجحة، فما من شك في أن المؤسسة ينبغي أن تولى اهتماما بعملائها أكثر حتى من حاملي أسهمها والأطراف الأخرى، فعلى المدى البعيد المؤسسة الراغبة حقا في أرضاء عملاءها هي التي ستستطيع جذب وإرضاء مستثمريها.

التجزئة هي الأفضل

ويرى اوهم أن للتجزئة عمل هام في وضع إستراتيجيات العملاء ولها عدة مداخل منها:

- التجزئة من خلال الأهداف.. وهنا يجب إدراك أهمية التمييز بين العملاء المختلفين والذين يستعملون المنتج لأهداف متعددة فمثلا القهوة يشربها بعض الناس للإفاقة لليقظة، بينما ينظر الآخرون للقهوة كسبيل الاسترخاء أو كنشاط اجتماعي خلال فترات الراحة.
- التجزئة من خلال تغطية العملاء... هذه الإستراتيجية تدرس العلاقة بين تكلفة التسويق والسوق المستهدف الذي يجب أن يصل إليه منتج المؤسسة، حيث يجب على المؤسسات أن تقوم بمهمة معرفة عملائها المستهدفين وأماكن تواجدهم حتى تتمكن من الوصول لهم والإنفاق في الأوجه الصحيحة.
- التجزئة من خلال السوق.. في سوق تحتدم فيه المنافسة تستخدم المؤسسة ومنافسيها وسائل وأساليب متشابهه، وعلى مدار فترة ممتدة من الزمن فإن مدى فاعلية الإستراتيجية التي تركز على السوق سينخفض، وهنا ستكون الوسيلة الأفضل تكمن في التركيز على العملاء وذلك من خلال دراسة مجموعة صغيرة من العملاء تمثل الغالبية ومعرفة الاحتياجات والاهتمامات الحقيقية لهم ومن ثم محاولة إشباعها بكافة الطرق الممكنة.

ثالثا: إستراتيجيات المنافسين

وفقا لكينيتشى اوهم فإن هذه الإستراتيجية مبنية على عدة نقاط، فهي مرتبطة بمدى تميز المؤسسة في الخدمات أو المنتجات التي تقدمها على كافة الأصعدة سواء شراء، تصميم، هندسة، بيع، خدمات..

ويتم ذلك من خلال عده طرق هي:

- قوة الهيئة.. تبيع كل من سوني وهوندا أكثر من منافسيهما حيث تعتمد تلك النوعية من المؤسسات على دعم الاستثمار في مجال العلاقات العامة والدعاية، وتركز في هذه الأدوار بالفعل أكثر من المنافسين، وحتى مع ضعف كفاءة المنتج أو أسلوب التوزيع فإن هيئة الشركة قد تكون مصدر التمييز الإيجابي الوحيد. والذي قد يجذب العملاء ويدفعهم إلى تفضيل منتج معين عن الآخرين.
- فروق رأسمالية الربح وهيكل التكلفة.. وخلاصة ما يتحدث عنه نموذج اوهم في هذه النقطة انه في حالة تخفيض التكاليف الثابتة أو المتغيرة في مرحلة تصنيع المنتج سوف يؤدى ذلك بالتالي إلى تخفيض سعر البيع والذي يعد بمثابة ميزة هامة ولاسيما في الأسواق ذات الإمكانيات الضعيفة.
- تكتيكات الوزن الخفيف.. وهنا فإن الشركة أو المؤسسة إذا ما قررت التركيز على عناصر متعددة لزيادة مبيعاتها كأن تكثف مثلا الدعاية في وسائل الإعلام المختلفة، تطوير الأبحاث، تدعيم الجهود.. سوف يؤدى ذلك إلى تكبد المؤسسات تكاليف متعددة مما قد يحدث عجزا لديها بين ما تنفقه وما تحصل عليه من إيرادات مما سوف يؤثر لا محالة في أدائها ومن ثم سوف يضعف من قدرتها على مواجهه المنافسين.

Hito-Kane-Mono الأشخاص، المال، الأشياء.. يرى أغلب رجال الأعمال وخبراء التخطيط الإداري اليابانيين أن هناك ثلاثة عناصر رئيسية يجب إحداث توازن بينها حتى نصل إلى الإدارة الأمثل للمنشأة، وهذه العناصر هي "الأشخاص،

المال، الأشياء"، ويمثل الأشخاص لديهم الأفكار المبدعة والمتطورة التي يبتكرها الأفراد من أجل تطوير العمل، أما الأشياء تتمثل في التكنولوجيا، المعامل، الآلات.. ، والأموال هي مصادر الإنفاق والأرباح. وإذا لم يحدث هذا التوازن قد تقوم أحد المؤسسات مثلا بالصرف ببذخ لمواجهه التنافس مما قد يؤدى إلى إهمال العناصر الأخرى ومن ثم إهدار الموارد وهكذا..

9.7 مصفوفة Mckinsey



وضعت هذه المصفوفة من طرف شركة General Electric العالمية بالتعاون مع مكتب Mckinsey للاستشارة وتتضمن هذه المصفوفة بعدين: جاذبية السوق، قوة التنافسية.

- معايير تقييم البعدين: يبدو بعدي جاذبية السوق وقوة التنافسية أنهما نوعيين إلا أن Mckinsey يقترح تجزئتهما إلى مجموعة من المعايير الفرعية التي تنقط وترجح حسب وزنها ومن بين معايير التقييم يمكن الاعتماد على: معايير تقييم جاذبية السوق وقوة التنافسية جاذبية السوق قوة التنافسية حجم السوق معدل النمو استقرار وتوزيع المنافسين مستوى لأسعار مردودية القطاع ملاءة الزبائن الضغوط البيئية العوائق القانونية المناخ الاجتماعي عوائق الدخول الخاصة بالقطاع النصيب من السوق معدل النمو نوعية المنتج تشكيلة لمنتجات صورة العلامة تنافسية الأسعار صورة المؤسسة نوعية الأفراد الإبداع والبحث لتطوير نصيب كل DAS فيCA النصيب من السوق لكل DAS .

1.9.7 المصفوفة تحاول أن تجمع بين عناصر عديدة:

- تحديد معايير تقييم جاذبية السوق وقوة التنافسية.
- ترجيح معايير الجاذبية وقوة التنافسية.
- تقييم كل DAS حسب المعايير المقترحة بنقطة تتراوح من 01 إلى 05.

- حساب النقطة المرجحة لكل معيار ثم مجموع نقاط.
- تحديد وضعية كل DAS في المصفوفة وتقديم الاقتراحات الإستراتيجية. وترجح العوامل حسب أهميتها في إستراتيجية المؤسسة إذ تعطي مثلا المؤسسة التي تعتمد إستراتجية التميز معاملا كبيرا لوظيفة البحث والتطوير أما المؤسسة التي تعتمد إستراتيجية السيطرة بالتكاليف وزنا كبيرا لوظيفة الإنتاج.

بعد عملية التقييم تظهر ثلاث مستويات لكل بعد هي: قوي، متوسط، ضعيف.

تمثل مجالات النشاط الإستراتيجي حسب وزنها في رقم الأعمال حيث تعود أهمية النشاطات على أساس الأرباح التي تدرها.

يمكن تجميع الخانات التسعة للمصفوفة في الوضعيات التالية:

- **وضعيات التفوق:** وهي التي تكون فيها كل من التنافسية والجاذبية قويتان وبالتالي يكون الشعار هنا الدعوى والتطوير لهذه الوضعيات لإلى أقصى حد ممكن.
- **الوضعيات المقبولة:** وهي التي تكون فيها كل من التنافسية والجاذبية بمستوى متوسط أو مقبول وعليه يجب البقاء والاستمرار، تصادف هذه الوضعيات عموما حالات الترقب القصوى التي تواجه فيها المؤسسة اللايقين المرتفع.
- **وضعيات المفارقات:** وهي التي تتميز بضعف كل من الوضعية التنافسية والجاذبية لذلك يستحسن فيها الانسحاب.
- **الوضعيات المربحة:** تحدث عندما تحقق المؤسسة وضعية قوية في قطاع ضعيف أو متوسط الجاذبية وعليه يجب البقاء واستغلال المردودية التي تكون في هذه الحالة كبيرة.
- **وضعيات الخسارة:** تكون في حالات الجاذبية الكبيرة المرافقة مع الوضعيات التنافسية الضعيفة وهنا يتعين على المؤسسة الانسحاب أو الاستثمار أكثر من أجل تعزيز الوضعية.

2.9.7 تقييم المصفوفة:

إن مصفوفة Mckinsey تجمع بين إيجابيات المصفوفتين السابقتين إذ نجدها متعددة المعايير على النحو الذي يغطي أهم العوامل الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة وفي نفس الوقت جاءت بطرح كمي عملي يمكن من التمثيل الدقيق لتعطي صورة عن توزيع حافظة الأنشطة.

غير أنها تبقى تواجه صعوبة اختيار معايير تقييم البعدين كما تتميز بنوع من الذاتية كونها تفتح مجالا للتقييم الشخصي للمحلل من خلال تقدير المعاملات، فضلا عن كونها تعتمد أسلوب المقارنة مع المنافسين وهو ما يطرح مشكلة المعطيات ومصداقيتها. تحديد البدائل (الاختيارات) الإستراتيجية يمكننا تصنيف الإستراتيجيات بصفة عامة إلى الإستراتيجيات الرئيسية الأربعة التالية:

أ- التخصص: ويقصد بها عمل جهود على حقل العمل الحالي للمؤسسة، ويقترحPorter ثلاثة أساليب لاعتماد هذه الإستراتيجية هي:

1- إستراتيجية قيادة التكلفة ويقصد بقيادة التكلفة الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة من خلال الاستثمار الأمثل للموارد بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق.

2- إستراتيجية التميز ويقصد بها محاولة الانفراد بخصائص استثنائية في الميادين الصناعية وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع.

3- إستراتيجية التركيز ويقصد بها التركيز على جزء معين من السوق والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير على حصة المنظمة وذلك من خلال الاهتمام بكل من التكلفة والتمييز.

ب- التوسع: وهي تمثل إستراتيجي رئيسية لزيادة نمو السلطة على السوق وكذا الاستفادة من المزايا التقنية والتكنولوجية، ويتم اللجوء إليها في الحالات التالية:

- اعتبار التوسع أحد أساليب تحقيق النجاح والثروة.

- ربط الحوافز الخاصة بالقوى العاملة بزيادة الإنتاج والمبيعات.
- لاستفادة من أثر التجربة.
- رغبة المؤسسة في التحول من حالة المنافسة إلى حالة الاحتكار.

ج- التنويع: ويقصد به الاستثمار في نشاطات وأسواق متنوعة، وقد تتجه المؤسسة إلى تبني هذه الإستراتيجية عندما يسير إنتاجها نحو الركود بسبب نقص الطلب أو اشتداد المنافسة أو رغبة منها في توزيع الأخطار المحتملة، وقد يكون السبب هو جاذبية المجال الجيد من ناحية الربحية واتساع السوق وتوافر وسائل الإنتاج، هناك ثلاثة أوجه للتنويع:

1- إستراتيجية تنويع المنتج وتطبق بطريقتين الأولى هي إنزال منتج جديد والثانية هي تغيير في خصائص المنتج الحالي.

2- إستراتيجية تنويع السوق ويقصد بها بيع المنتجات الحالية في أسواق جديدة.

3- إستراتيجية التنويع الكلي ونعني بها النمو المزدوج للأسواق والمنتجات وفيها تكون الحاجة ملحة إلى استثمار كبير

د- الانسحاب: تقوم المؤسسة بالانسحاب لتفادي المخاطر ومواجهة نتائج الأزمة بشكل جيد وهو يأخذ أشكال عديدة منها :

1- التخلي عن بعض الأقسام الورشات مثل وحدة البحث والتطوير باعتبارها تمثل أعباء معتبرة في المدى القصير. التخفيض من رقم الأعمال.

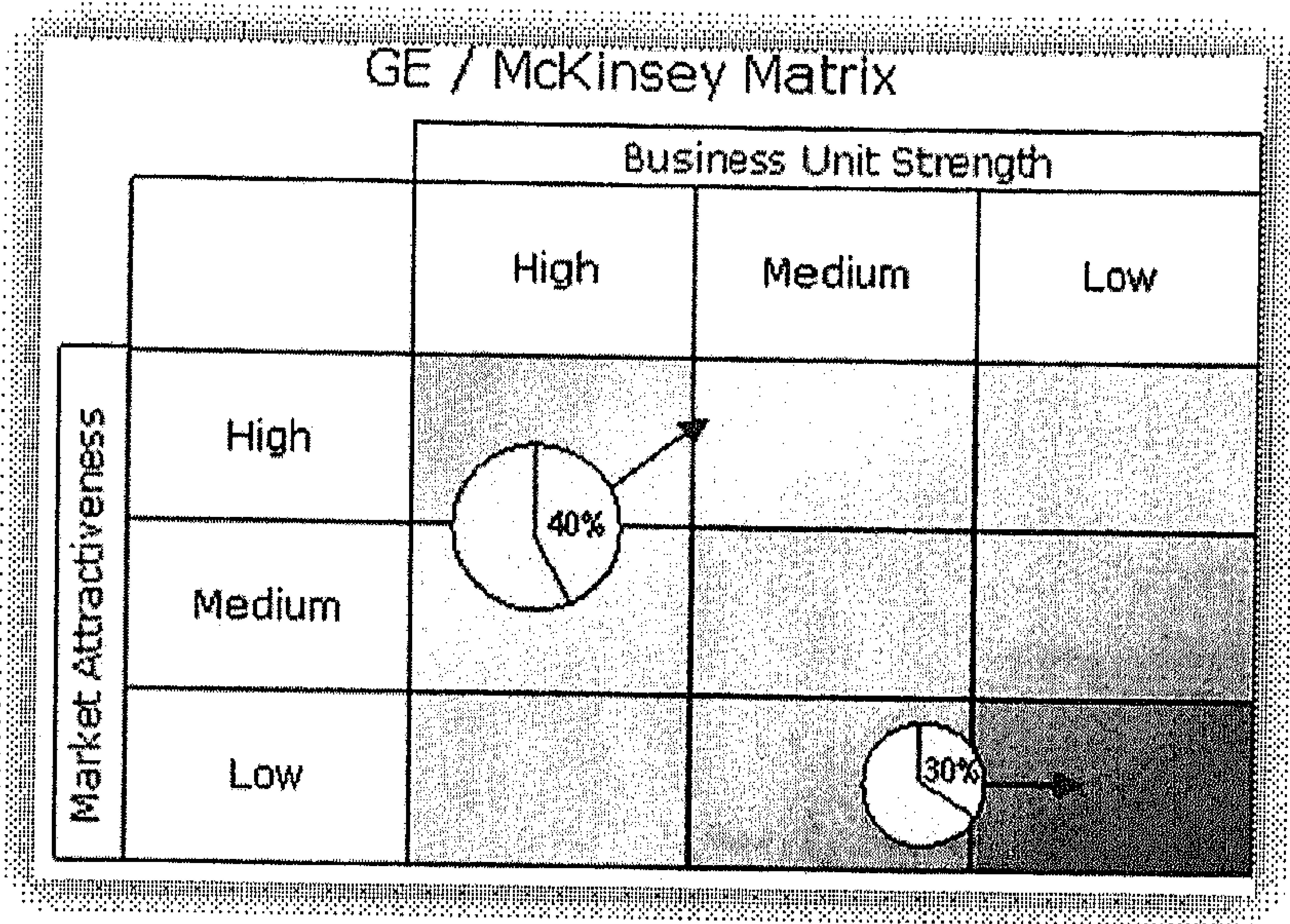
2- التصفية وهي تعتبر أخطر أشكال الانسحاب. نشير بهذا الصدد أن المؤسسة قد تلجأ إلى الانسحاب عندما تتوقع الحصول على أرباح مغرية جراء بيعها لبعض الأصول.

3- إضافة إلى هذه الإستراتيجيات يمكن تصنيفها أيضاً وفق معيار الهجوم أو الدفاع ويقصد بالمؤسسة المهاجمة المؤسسة الميالة إلى التغيير والتقدم إلى الأمام عكس المؤسسة المدافعة التي تميل إلى الاستقرار وتجنب الخسارة.

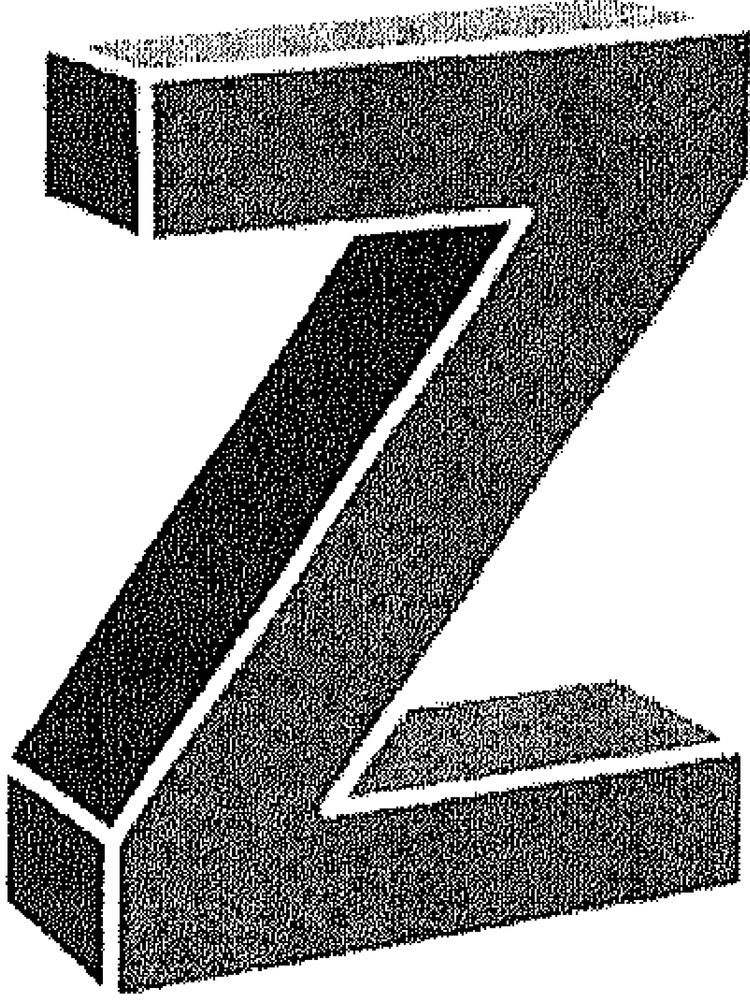
هـ - **الإستراتيجية الهجومية:** وهي موجهة للاهتمام بظروف البيئة التسويقية والتنافسية للمؤسسة وتهدف إلى دعم المركز التنافسي وبنائه من خلال: الابتكار والتجديد، التوسيع في حجم الإنتاج والبيع والسوق، التنويع، اكتساب التكنولوجيا، وهذه المؤسسة تتبناها المؤسسة التي تتمتع بالخبرة وأثر التجربة، وتملك تقنيات عالية تمكنها من المغامرة على أسس سليمة.

و- **الإستراتيجية الدفاعية:** وهي موجهة للاهتمام بعلاج جوانب الضعف ومواجهة مختلف التهديدات من خلال إعادة بناء الهيكل التنظيمي، تدريب القوى العاملة، التركيز على نوع محدد من السلع، ، وهذه الإستراتيجية تتبناها المؤسسة التي ترضى بنصيب معين في السوق ولا ترغب في المنافسة الشديدة أو الاحتكار وتسعى إلى الاستقرار وعدم المخاطرة. هذه الإستراتيجيات تمثل الاتجاهات الرئيسية التي تعتمدها مختلف المؤسسات، ويعتمد اختيار إحداها على المحيط الاقتصادي للمؤسسة ومحددات بيئتها الداخلية والخارجية وكذلك وضعية المؤسسة وسياساتها العامة، وبين كل هذه الاختيارات قد ترغب المؤسسة في السير على نفس منهجها السابق دون اللجوء إلى التغيير القوي أو ما يعرف بإستراتيجية الاستقرار وهي تنطوي على القيام بتغييرات محدودة، وهي لا تعني الجمود المطلق وتلجأ إليها المؤسسة في حالات معينة نذكر منها

- قناعة المؤسسة بحصتها الحالية في السوق.
- وصول المنتج إلى مرحلة النضج في دورة حياة المنتج.
- إنتاج سلعة غير قابلة للتطوير أو المنافسة لمدة طويلة الأجل.
- الاستقرار النسبي للبيئة التي تعمل فيها المنظمة.
- عدم وجود فجوات أداء جوهرية بين مستوى تحقيق الأهداف والمستوى المتوقع تحقيقه.



10.7 نظرية Z



هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة والتي حققت نجاحاً لافتاً، ابتكرها العالم الياباني وليم أوشي، طرحها في كتاب "نظرية Z"، وكنتيجة حققت الشركات اليابانية إنتاجية أكبر من الشركات الأمريكية.

1.10.7 المبدأ العام

استحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني، وبخاصة الأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة، وإطاعة أوامره، في حين يكون مسؤولاً عنهم ومشاركاً إياهم في اتخاذ القرار، وانعكس هذا بدوره على العمل الإداري داخل المؤسسات، على اعتبار أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة، مما كان له أحسن الأثر على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمؤسستهم بشكل ليس له مثيل.

2.10.7 عناصر الإدارة اليابانية

1- ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة، أي الاستقرار والأمن الوظيفي، إذ لا تلجأ المؤسسات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية، مما كان له أكبر الأثر على إبداعه وإنتاجيته.

2- العمل كفريق، والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد، ففي كثير من الأحيان يتم قياس الإنتاج بالجهد الجماعي، وبالتالي تكون المكافأة جماعية لا فردية.

3- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، مما يخلق انسجاماً وتوافقاً بين أهداف العاملين، وأهداف المؤسسة، ويوفر نوعاً من الرقابة الذاتية، ويتمثل أسلوب المشاركة في ما يسمى بحلقات الجودة Quality Circles وهي مجموعة عمل صغيرة تتشكل على مستوى المؤسسة بهدف تأمين الجميع ومشاركتهم في جهود تحسين ما تنتجه المؤسسة، وتحليل المشكلات الفنية والإدارية واقتراح حلول لها.

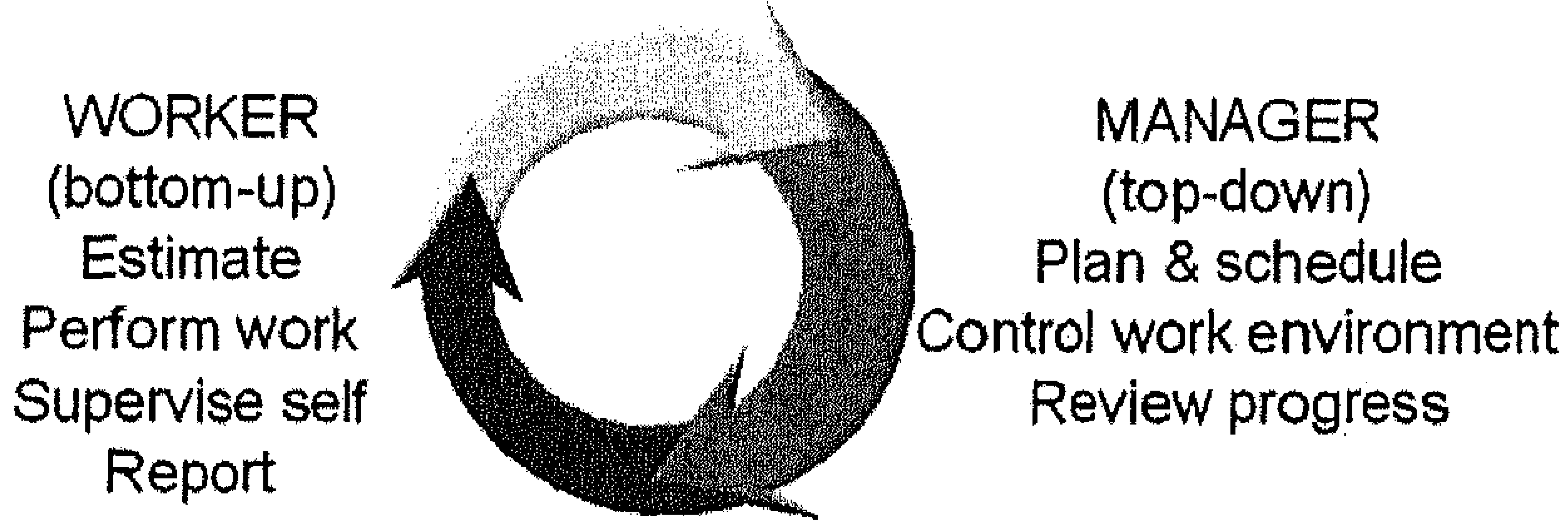
4- الاهتمام الشامل بالأفراد، من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون تمييز، وتوفير مقومات الحياة والاستقرار لهم؛ من حيث السكن والرفاهية ومتطلبات العيش الكريم، مما يخلق أجواءً من التعاون والاحترام المتبادل بينهم، ونوعاً من التفاعل الطبيعي بين العمل والحياة الاجتماعية.

5- عدم التسرع بالتقييم والترقية، والتركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد، حيث يتم نقل الموظف من موقعه إلى موقع آخر على المستوى الإداري الواحد نفسه، ليعطي العمل صفة الشمولية والكمال.

6- تحسين إنتاجية المؤسسة من خلال المشاركة في وضع الأهداف والمشاركة في تنفيذها.

مع مطلع 1953م بدأ التحول في طريقة الإدارة في اليابان. فركيزة النظرية عند اليابانيين هي: عبادة العمل وزيادة الإنتاج، فأصبحت العقوبة لدى اليابانيين، منعهم

من العمل. اتجهت الإدارة اليابانية في بداياتها بتكوين فرق عمل، في الفصول الأولى في الدراسة. ففي اليابان لا يوجد نجاح فردي لشخص واحد إنما يوجد نجاح مجموعة متكاملة!



في فصل واحد يتم تكوين فريق عمل، ويدربوا على كيفية اختيار قائد الفريق، تعطى ورقة امتحان واحدة للفريق بالكامل ويتم حلها بينهم جميعاً !!

النجاح يسجل للجميع.. والرسوب كذلك. هذه البيئة العملية خلقت إنتاج يصل إلى ما يسمى ZeroError، أو الخطأ الصفري. وهو يعني أنه وعلى خط الإنتاج فإن لمخرجات ذات العيب الصناعي.. هي صفر بالمائة. وفي هذه البيئة الصحية للعمل، رجت ما يسمى بإدارة الجودة الكاملة أو TQM. كما ظهر مفهوم JIT أي لا يوجد اعتصامات، لا يوجد أعياد رسمية، يوجد عمل وعمل فقط، وإنتاج يتزايد مع الوقت، حتى توصلوا إلى ما يسمى بـالتوريد اللحظي، ليكون المخزون يساوي صفراً. فلا يحتاجون لوجود مخازن كبيرة تأخذ أماكن واسعة من بلد يكتظ بالناس العاملين. أن أسلوب الإدارة الياباني يعتمد على نظرية الإدارة بالجودة الشاملة، أو ما يسمى مبادئ ديمنغ، وهو الإداري الاقتصادي الأمريكي الذي وضعها لليابانيين، وهي منظومة من المبادئ والأدوات والممارسات التي تهدف إلى تحقيق الرضا عند الزبون. وتساعد الإدارة بالجودة الشاملة على تحقيق الهدف من خلال إلغاء العيوب والأخطاء التي قد ينطوي عليها المنتج أو الخدمة، وإضفاء طابع القوة على التصميم الذي يخرج به المنتج، وتسريع الخدمة، تخفيض التكلفة وتطوير جودة العمل كل ذلك من خلال تغيير ثقافة التنظيم.

Alia McMullen. "U. S. faces longest recession in 20 years, " Financial Post, October 21, 2008, http://www. financialpost.com.

Butterfly effect, "Wikipedia, http://en. wikipedia. org/.

Business turbulence, "BNET Business Dictionary, http://dictionary.bnet. com.

"A bigger world, "The Economist, September 18, 2008, http://www.economist. com.

"Hypercompetition, "Wikipedia, http://en.wikipedia.org.

Andrew S. Grove, Only the Paranoid Survive (New York: Currency Doubleday Random House Publishers, 1999).

Chris Lauer, "Loyalty Rules!: How Today's Leaders Build Lasting Relationships, " review of Loyalty Rules! by Frederick F. Reichheld, Business- Week, June 10, 2008, http://www. businessweek.com.

Clayton Christensen, Business Innovation and Disruptive Technology: Harnessing the Power of Breakthrough Technology for Competitive Advantage (Upper Saddle River, NJ: Financial Times Prentice Hall Books, 2003).

"Cloud computing, "Wikipedia, http://en. wikipedia.org.

Chris Lauer, "Loyalty Rules!: How Today's Leaders Build Lasting Relationships, " review of Loyalty Rules! by Frederick F. Reichheld, Business- Week, June 10, 2008, http://www. businessweek.com.

"Chaos theory, " http://en.wikipedia.org

Computers without borders, "The Economist, October 23, 2008, http://www.economist.com

DanWilchins and Jonathan Stempel, "U. S. rescues Citi with $20 billion capital, " Reuters, November 24, 2008, http://www. reuters.com.

"Disruptive technology, "Wikipedia, http://en. wikipedia.org.

"Fear grips global stock markets, "BBC, October 10, 2008, http://news.bbc.co.uk.

Information Technology and Globalization, "Global Envision, February 15, 2006; http://www. globalenvision.org/.

"Honda opens new plant while Big Three wither, "Domain-B.com, November 20, 2008, http://www. domain-b. com/.

Harold L. Vogel, "Disruptive Technologies and Disruptive Thinking," Michigan State Law Review 2005, no. 1, https://www.msu.edu/.

Ian Davis, "Learning to Grow Again, "McKinsey Quarterly, February 2004, http://www. mckinseyquarterly.com/.

"India under attack, "The Economist, November 27, 2008; http://www.economist.com/.

The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth, by Clayton M. Christensen and Michael E. Raynor, Harvard Business School Press, Cambridge, MA, 1997.

Joseph Schumpeter, Capitalism, Socialism, and Democracy, 3rd ed. (1942; repr. , New York: Harper & Row, 1950).

James H. Gilmore and B. Joseph Pine II, Authenticity: What Consumers

Really Want (Cambridge, MA: Harvard Business School Publishing, 2007).

"Let it rise, "The Economist, October 23, 2008, http://www.economist. com/ specialreports/displayStory. cfm?story_id=12411882; and "The longnimbus, "The Economist, October 23, 2008, http://www.economist. com/.

"Microsoft Sharepoint, "Wikipedia, http://en. wikipedia. org/.

Peter Schwartz, Inevitable Surprises: Thinking Ahead in a Time of Turbulence (New York: Gotham Books, 2004).

Peter F. Drucker, Managing in Turbulent Times (New York: Harper-Collins, 1980).

Warren E. Buffett, "Buy American. I Am, " New York Times, October 16, 2008, Op-Ed section, http://www. nytimes. com/.

Patrick M. Fitzgibbons, "Bernanke offers bleak outlook, " September 24, 2008, Reuters, http://uk.reuters.com/.

Peter Drucker, The Age of Discontinuity (New York: HarperCollins, Publications, 1992).

Andy Grove, Only the Paranoid Survive (New York: Current Doubleday Random House Publishers, 1999).

Philip Kotler and Nancy R. Lee, Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause (New York: JohnWiley, 2005).

Lenny T. Mendonca and Jeremy Oppenheim, "Investing in sustainability: An interview with Al Gore and David Blood, "McKinsey Quarterly, May 2007, http://www. mckinseyquarterly.com/.

"Opportunities - and Obstacles - for the B2B Market in Tough Economic Times, "Knowledge @ Wharton, October 29, 2008, http://knowledge.wharton.upenn.edu/.

Richard D'Aveni, Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering (New York: Free Press, 2004).

Reuters, "Global Study Reveals Customer Empowerment as Chief Driver of Online Business Through 2013," June 2008, http://www.reuters.com/.

"Stock market suffers largest drop ever, experts say, " GreenvilleOnline. com, September 29, 2008, http://www. greenvilleonline. com/; TimParadis, "Dow Climbs More Than 900 Points, " KUTV Online, October13, 2008, http://www. kutv. com/; "Whiplash Ends a Roller CoasterWeek, "New York Times, October, 10, 2008, http://www.nytimes.com/.

Tom Mullin, "Turbulent times for fluids, " New Scientist, November 11, 1989, http://www.fortunecity.com/.

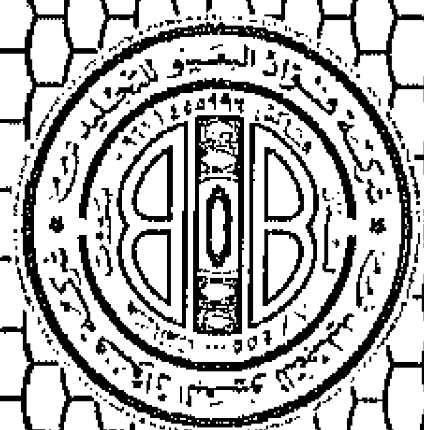
The End of Arrogance: America Loses Its Dominant Economic Role": Spiegel Online, September 30, 2008, http://www. spiegel. de/ international/world/.

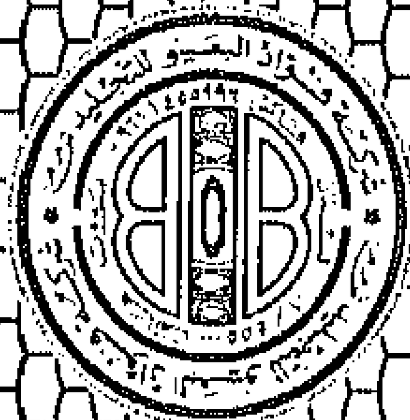
The Essential Tension: How to Reconcile New vs. Old to Achieve Breakthrough Innovation in a Large Organization, " presentation by Vijay Govinkarajan at Leaders in London, London, UK. December 4, 2008.

Reuters, "Sarkozy wants Europe sovereign fund to fight crisis, " October 21, 2008, http://www.reuters.com/.

"Worst financial crisis in human history: Bank boss's warning as pound suffers biggest fall for 37 years, " Daily Mail, October 25, 2008, http://www.dailymail.co.uk/.

عصر المستحيل: لماذا تفاجئنا الفوضى العالمية الجديدة باستمرار؟ وماذا يمكن أن نفعل؟، جوشرا كوبر. ، ليتل، براون اند كومباني، 2009.





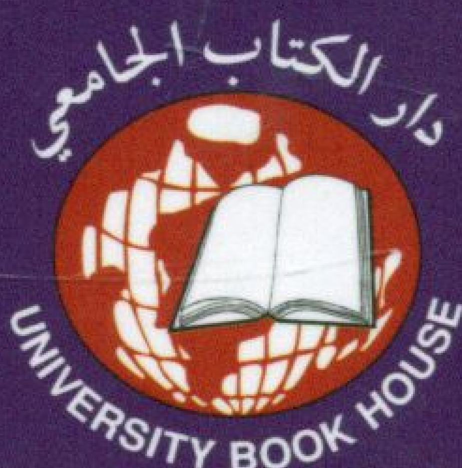
بعد الحمد لله والصلاة والسلام علي خير خلق الله سيدنا ورسولنا وشفيعنا يوم أن نلقي ربنا سيدنا محمد وعلي اله وصحبه وسلم تسليما كثير.

لمن هذا الكتاب؟ في الحقيقة يتحدث الكتاب عن التسويق ولكن بمنظور مختلف بعض الشيء، فهو يتحدث عن عصر الاضطراب وآلياته والمعطيات الحديثة التي تواجه المؤسسة من ناحية وإدارة التسويق من ناحية أخرى.

ما هي سمات عصر الاضطراب؟ وهل فتره التأرجح التي تحياها كثير من الشركات لها سمات مشتركه؟. في الحقيقة حين سأل عالم التسويق بروفسر فيليب كوتلر عن التسويق في فتره الاضطراب "والذي أطلق عليه لاحقا الفوضى وكيفيه الإدارة في فتره الاضطراب"، قال نحن أمام أمرين إما تمهيدا لمعدل نمو خلاق وازدهار مستدام وربما تمهيدا لانخفاض الطلب والركود". فالاضطراب يحمل في ثناياه النمو والتقدم، ولكن لم يري ما لا يراه الآخر. وهذا ما دفعني لتأليف هذا الكتاب، فمفهوم الاضطراب وكيفيه أن نخلق الفرص من بين الفوضى العارمة التي نحياها، وقد استعرضت أمثلة كثير لشركات دوليه كيفيه استطاعت أن تغير مفاهيم وأن تضع لنفسها مدارس للفكر وكيف أن الرياح العاصفة هي في حقيقتها معول البناء وليس الهدم.

Marketing in Turbulence Age: Visions and Challenges





UNIVERSITY
BOOK HOUSE
ISBN 978-6148000-22-5

